



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS - MBA**

**Proceso de Plan de Sucesión de jefaturas y gerencias en relación al desempeño laboral  
de una micro financiera reconocida. Trujillo 2019**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

**AUTOR:**

**Br. Carmen Karina Rafael Hernandez  
(ORCID: 0000-0002-1801-9290)**

**ASESOR:**

**Mg. Aldo Cotrina Villar  
(ORCID: 0000-0003-0425-9194)**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Modelos y herramientas gerenciales**

**Trujillo – Perú**

**2019**

## PRESENTACIÓN

### SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

En cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Reglamento para la Obtención de Grados y Títulos de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, es que presento a vuestra consideración el trabajo de investigación titulado: **“Proceso de plan de sucesión de jefaturas y gerencias en relación al desempeño laboral de una micro financiera reconocida – Trujillo 2019”**, el que sustentaré como Tesis para obtener el Grado de Maestra en Administración de Negocios – MBA.

Estoy segura que se reconocerán los aportes del presente trabajo de investigación y espero cumplir con los requisitos necesarios que ameriten su aprobación.

Trujillo, Agosto del 2019

La Autora

## DEDICATORIA

*A mamá y papá*

*Por darme la vida y el amor de esta familia, por apoyarme en los momentos difíciles y haber sonreído conmigo en los felices. Doy gracias a Dios por dejarme vivir al lado de ustedes, porque con ustedes aprendí a llorar y a reír. Gracias por ser mi motivación y mi orgullo; con todo mi amor y cariño dedico este logro a ustedes.*

*A mi esposo e hijo.*

*Por ser mi motivo para seguir creciendo personal y profesionalmente, gracias a ustedes por ser mi fortaleza de cada día.*

*A Melissa y Kathia*

*Por ser mis cómplices en momentos de alegría y mis guías en los momentos difíciles. Gracias por enseñarme tanto, por contagiarme sus risas y sus llantos; por ser ustedes uno más de mis motivos para seguir adelante, a ustedes hermanitas.*

*A mis grandes amigos*

*Por ser parte de mis días, por compartir cada momento, cada historia y cada anécdota. Gracias a ustedes por formar parte de esta historia que jamás olvidare.*

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios ser maravilloso y sinónimo de amor infinito, quien me dio fuerzas y fe para seguir siempre adelante y poder culminar una de mis metas trazadas.*

*A mi familia y amigos quienes me enseñaron a ver el alma en los ojos de los demás, haciendo de mí cada día una mejor persona. Gracias a ustedes aprendí a dar lo máximo de mí en el trabajo y haberme impulsado a culminar este logro.*

*A la entidad micro financiera por permitir el desarrollo de la presente Investigación y la colaboración de cada uno de los jefes y gerentes que dedicaron el tiempo necesario para responder al instrumento de evaluación.*

*Gracias a mis asesores de tesis quienes con su dedicación, perseverancia y guía me conllevaron hacer posible esta Investigación.*

## PÁGINA DEL JURADO



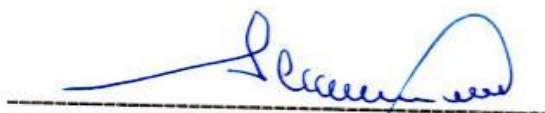
Dra. Liesel Sisy Goicochea Sánchez

Presidente



Dr. Eduardo Javier Yache Cuenca

Secretario



Mg. Aldo Cotrina Villar

Vocal

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo Carmen Karina Rafael Hernández con DNI N° 46696694, estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, sede Trujillo; declaro que la tesis titulada “PROCESO DE PLAN DE SUCESION DE JEFATURAS Y GERENCIAS EN RELACION AL DESEMPEÑO LABORAL DE UNA MICROFINANCIERA RECONOCIDA – TRUJILLO 2019” presentada, en 73 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Administración y Negocios – MBA, es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo establecido por las normas de elaboración de trabajo académico.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresadamente 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.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagio.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, 03 de Agosto del 2019



CARMEN KARINA RAFAEL HERNANDEZ Firma  
Nombres y apellidos:  
DNI: 46696694.....

## ÍNDICE

|   |      |
|---|------|
| Presentación  | ii   |
| Dedicatoria   | iii  |
| Agradecimiento  | iv   |
| Página del Jurado   | v    |
| Declaratoria de autenticidad  | vi   |
| Índice  | vii  |
| Índice de tablas  | viii |
| Índice de figuras   | ix   |
| RESUMEN   | x    |
| ABSTRACT  | xi   |
| <b>I. INTRODUCCIÓN</b>  | 12   |
| <b>II. MÉTODO</b>   | 24   |
| 2.1. Tipo y diseño de investigación   | 24   |
| 2.2. Operacionalización de variables  | 25   |
| 2.3. Población, muestra y muestreo  | 26   |
| 2.4. Técnicas e instrumentos, recolección de datos, validez y confiabilidad | 27   |
| 2.5. Procedimiento  | 28   |
| 2.6. Métodos de análisis de datos   | 29   |
| 2.7. Aspectos éticos  | 29   |
| <b>III. RESULTADOS</b>  | 30   |
| <b>IV. DISCUSIÓN</b>  | 38   |
| <b>V. CONCLUSIONES</b>  | 43   |
| <b>VI. RECOMENDACIONES</b>  | 44   |
| <b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>                                      | 45   |
| <b>VIII. ANEXOS</b>   | 51   |
| Anexo 1: Cuestionario de Plan de Sucesión                                   |      |
| Anexo 2: Cuestionario de evaluación del desempeño laboral                   |      |
| Anexo 3: Base de datos para la variable plan de sucesión                    |      |
| Anexo 4: Base de datos para la variable desempeño laboral                   |      |
| Anexo 5: confiabilidad para la variable plan de sucesión                    |      |
| Anexo 6: Base de datos piloto (confiabilidad plan de sucesión)              |      |
| Anexo 7: Confiabilidad para la variable desempeño laboral                   |      |
| Anexo 8: Base de datos piloto (confiabilidad desempeño laboral)             |      |
| Anexo 9: Validez de juicio de expertos                                      |      |
| Anexo 10: Artículo científico   |      |
| Anexo 11: Matriz de consistencia  |      |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Tabla 01:</b> Estadísticos de Fiabilidad del Plan de sucesión  | <b>27</b> |
| <b>Tabla 02:</b> Estadísticos de Fiabilidad del desempeño laboral   | <b>27</b> |
| <b>Tabla 03:</b> Plan de sucesión de Jefaturas y gerencias de una micro financiera reconocida de la ciudad de Trujillo.                 | <b>30</b> |
| <b>Tabla 04:</b> Dimensiones del Plan de sucesión de Jefaturas y gerencias de una micro financiera reconocida de la ciudad de Trujillo. | <b>31</b> |
| <b>Tabla 05:</b> Desempeño laboral de una micro financiera reconocida de la ciudad de Trujillo.   | <b>32</b> |
| <b>Tabla 06:</b> Dimensiones del desempeño laboral de una micro financiera reconocida de la ciudad de Trujillo                          | <b>33</b> |
| <b>Tabla 07:</b> Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra  | <b>34</b> |
| <b>Tabla 08:</b> Correlaciones de Plan de sucesión y desempeño laboral  | <b>35</b> |
| <b>Tabla 09:</b> Correlaciones de Plan de sucesión y desempeño laboral en cada una de sus dimensiones                                   | <b>37</b> |

## ÍNDICE DE FIGURAS



|  |           |
|--|-----------|
| <b>Figura 01:</b> Estadísticos de Fiabilidad general del Plan de sucesión  | <b>30</b> |
| <b>Figura 02:</b> Estadísticos de Fiabilidad del Plan de sucesión  | <b>31</b> |
| <b>Figura 03:</b> Estadísticos de Fiabilidad del desempeño laboral   | <b>32</b> |
| <b>Figura 04:</b> Plan de sucesión de Jefaturas y gerencias de una micro financiera reconocida de la ciudad de Trujillo. | <b>33</b> |

## RESUMEN

La presente investigación, tuvo como objetivo determinar cómo el proceso de plan sucesión de jefaturas y gerencias se relaciona con el desempeño laboral de la entidad micro financiera reconocida en la ciudad de Trujillo, siendo un tipo de estudio no experimental y con diseño correlacional trasversal. Para ello se trabajó con una muestra no probabilística de 96 colaboradores con cargos de jefes y gerentes, quienes accedieron voluntariamente a la aplicación del cuestionario de medición de las variables estudiadas. Planteándose el siguiente problema: ¿De qué manera el proceso de plan de sucesión de Jefaturas y Gerencias se relaciona con el desempeño laboral en la entidad micro financiera reconocida? Tras ello, se determinó la validez a través de juicio de expertos, confiabilidad por consistencia interna de alfa de cronbach, prueba de normalidad. Así como también las correlaciones de las dos variables estudiadas; contrastando con la hipótesis planteada cual es: El proceso de plan de sucesión de jefaturas y gerencias se relaciona positivamente con el desempeño laboral en la micro financiera reconocida en el norte del Perú y de todo el país, con ( $Rho = 0,975$ ). Los resultados obtenidos demostraron un 11.46% de colaboradores calificaron el plan de sucesión en un nivel bajo, el 37.50% un nivel medio y un 50% en el nivel alto. En las dimensiones de Plan de sucesión se encuentran en el nivel alto, excepto la dimensión retención del personal clave que alcanzó el nivel medio en un 48.95%. De acuerdo a los resultados sobre desempeño laboral demuestra un 12.5% de colaboradores alcanzaron un nivel bajo, el 36.46% en el nivel medio y un 51.04% en el nivel alto y con respecto a las dimensiones del desempeño laboral se encuentran en un nivel medio, excepto la dimensión del desempeño en relación con sus sucesores que se encuentra en el nivel alto.

**Palabras claves:** Plan de sucesión, desempeño laboral, retención de personal, crecimiento profesional, satisfacción laboral.

## ABSTRACT

The objective of the present investigation was to determine how the process of succession planning of chiefs and managers is related to the work performance of the micro financial entity recognized in the city of Trujillo, being a type of non-experimental study with transversal correlational design. To this end, a non-probabilistic sample of 96 collaborators was carried out with positions of heads and managers, who voluntarily agreed to the application of the questionnaire to measure the variables studied. Posing the following problem: How does the succession plan process of Headquarters and Management relate to the work performance of the recognized microfinance institution? After that, the validity was determined through expert judgment, reliability by internal consistency of Cronbach's alpha, normality test. As well as the correlations of the two variables studied; Contrasting with the hypothesis, which is: The process of succession planning of heads and managements is positively related to the labor performance in the recognized financial microenterprise in the north of Peru and throughout the country, with ( $Rho = 0.975$ ). The results obtained showed that 11.46% of employees rated the succession plan at a low level, 37.50% at an average level and 50% at the high level. In the dimensions of the Succession Plan they are in the high level, except for the retention dimension of the key personnel that reached the middle level in 48.95%. According to the results on labor performance shows 12.5% of employees reached a low level, 36.46% at the medium level and 51.04% at the high level and with respect to the dimensions of work performance are at a medium level, except the performance dimension in relation to its successors that is at the high level.

**Keywords:** Succession plan, job performance, staff retention, professional growth, job satisfaction.

## I. INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como principal propósito determinar el grado de relación que pueda existir de dos variables, siendo el proceso de sucesión de jefaturas y gerencias, una herramienta para identificar al personal idóneo en relación al desempeño laboral de una micro financiera reconocida en el norte del Perú y en todo el país; pretendiendo obtener una explicación sobre la causa – efecto de las mismas. Es por ello que se basa en los conceptos y fundamentos que justifican su correlación, como lo menciona Burack (1990). Que dentro del propósito del proceso de sucesión de jefaturas y gerencias debiera existir una filosofía corporativa donde prevalezca el talento humano; es decir actuar de manera responsable al desarrollar en los empleados un potencial altamente competente para cubrir en un futuro necesidades corporativas. (p. 214).

Por consiguiente, la organización debiera identificar las áreas bajas en relación a la productividad o en incumplimiento de metas u objetivos a lo que se denominaría puntos débiles; los cuales podrían estar provocando deserción en los mejores talentos, como falta de motivación, bajo rendimiento laboral; entre otros factores que afecten al desempeño laboral y que por lo tanto afecte notoriamente en la productividad de la empresa.

Siendo así también mencionado que “dentro de la planificación de una sucesión de cargo y la ejecución del programa, es necesario asegurar los siguientes fines: Tener un grupo de directores cualificados y disponibles para cumplir metas y objetivos a pequeño y largo plazo, proveer oportunidades de línea de carrera, proporcionar un mecanismo para la revisión del talento corporativo, con vistas a la sucesión y a su formación; estimular el desarrollo inter e intra – dimensional para ampliar su experiencia siendo más competente al cargo.” (p.215)

Es por ello que se plantea el proceso de sucesión como un factor de suma importancia para prevenir eventos o situaciones adversas, como fuga de talentos, lo que produciría un inadecuado clima organizacional y por consiguiente la falta de cumplimiento de los objetivos institucionales.

Hoy en día las entidades Micro financieras están ocupando un mayor porcentaje de posicionamiento en nuestro país y a su vez va incrementando de acuerdo a sus colocaciones, créditos, calidad de cartera de clientes, depósitos y su número de agencias; tal cual lo refiere

la Asociación de Micro finanzas del Perú en un resumen ejecutivo trimestral de los cinco últimos años.

Farfán y Ruiz (2005) afirman que en los últimos años la industria de las micro finanzas ha demostrado un crecimiento relevante no solo en el Perú, sino también en Ecuador y Bolivia, permitiendo convertirse en una fuente de financiamiento, principal y sostenible para pequeñas y medianas empresas. (p.9)

Para Aguilar y Clausen (2013) las Instituciones micro financieras son entidades que ofrecen servicios financieros a distintos segmentos de una sociedad o tipo de clientes, ya sean sectores de bajos recursos como micro y pequeñas empresas, también llamadas MYPES; así como también a las familias de bajo recursos económicos. (p.4)

Por lo que podemos argumentar que en la actualidad han crecido S/. 1,390 millones en colocaciones, siendo este mercado muy atractivo para toda la industria. (Micro finanzas, 2017). Lo que quiere decir que desde el punto de vista del desarrollo y crecimiento organizacional depende de la toma de decisiones tanto gerenciales como de jefatura para sacar a flote la organización, manteniendo una estabilidad dentro de ella y resolviendo situaciones de cambio.

Para Prieto (2007) como se citó en Ayala (2013) afirma que, al establecer un enfoque de habilidades por competencias requeridas para un puesto, se podría identificar a los candidatos idóneos con una mejor capacidad de rendimiento y competencias adecuadas para el desempeño de un puesto “Clave”. (p.12)

En lo que corresponde a las teorías de la investigación se debe definir que un plan de sucesión evidencia la dirección de personas en una organización, por lo que es necesario tener una planeación de lo que se pretende realizar a fin de poder ejecutar una acción administrativa eficaz y obtener mejores resultados. Por ello según (Jones citado en Ayala, 2013. p.16) “La planeación es el desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar oportunidades que hayan sido previstas”. Lo que quiere decir que se utiliza para prever cambios dentro de la empresa u organización.

Cuyos objetivos planteados son: Retención del personal clave; en donde el colaborador

tiene oportunidades de desarrollo tanto profesional como personal dentro de una organización. Desarrollo gerencial y crecimiento profesional; el cual dentro de la organización se deberá establecer el tiempo de trayectoria y la formación de personas idóneas para cubrir puestos claves, yendo de la mano la experiencia y desarrollo de habilidades y competencias requeridas al puesto. Motivación y Satisfacción laboral; que hace sentirse identificado con la empresa, fomentando ideas innovadoras para el cumplimiento de metas y objetivos.

Es por ello que “Si no existe un plan de desarrollo profesional materializado en los planes de sucesión y que defina la evolución adecuada de las capacidades, puede provocar que el empleado no conozca cuáles son las competencias que necesita desarrollar o potenciar y por lo consiguiente los puestos serán cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias o la empresa terminará haciendo un gasto en formación, y no una inversión.” (Ayala J. 2013 p. 22)

Dentro de los beneficios de un plan de sucesión Pérez (2015), refiere que al hablar de los beneficios de la inserción de un plan de sucesión es hablar de liderazgo, continuidad y permanencia dentro de un puesto y por lo tanto dentro de un área y organización; es por ello que la práctica de gestión del talento puede traer lo siguiente: Capacidad de potencial al personal idóneo dentro de la organización, es decir con mayor capacidad de identificación con la empresa y generando novedosas ideas a aportar, revisión fluida a mediano y largo plazo de descripción de puestos, reputación y tiempo de servicio, desarrollo de habilidades y competencias en la empresa, teniendo como opción de poder ser parte de la retención del talento humano de alto nivel, mayor motivación de los colaboradores para lograr objetivos y metas propuestas en la organización; así como también en el desarrollo profesional y personal asegurándose la permanencia del puesto y siendo un posible candidato para la sucesión y fomenta la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Lo que conlleva a plantearlo en la presente investigación al poder relacionar la variable “Desempeño laboral” como efecto variante ante la presencia de diversos factores de comportamiento como la ausencia o el mal manejo de un proceso de plan de sucesión; lo que se puede observar hoy en la fuga de talentos en diversas empresas del sector micro financiero, lo que puede implicar en incumplimiento de los objetivos institucionales y un inadecuado desenvolvimiento en sus tareas diarias.

Hoy en día todas las empresas financieras como micro financieras cuentan con procesos dentro del área de Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano; así como herramientas de gestión para elegir al mejor talento y tener un buen resultado para la organización. Por lo que es importante seguir con estos procesos ya que aseguran la sucesión de un personal clave a un puesto clave, de forma estratégica y así mismo perseguir el cumplimiento y continuidad de los objetivos y metas planteadas.

Para el desempeño laboral, se tienen en cuenta las siguientes dimensiones como a continuación se detallan:

a. Vínculo con sus superiores: uno de los aspectos más representativos que se presentan en el área de trabajo corresponde a los trabajadores con sus jefes inmediatos. Vínculos que se pueden presentar en el ambiente y el estímulo necesario para el desempeño positivo en el trabajo (Brow, 2000, p. 56). Se tiene en cuenta en esta dimensión las siguientes actividades: Se considera frecuencia y proximidad para ser supervisado, la supervisión en el trabajo, las relaciones con las personas y con sus superiores, forma como se evalúa la tarea y el apoyo percibido por parte de los superiores (Vega, 2010, p. 76).

b. Desempeño en función a las condiciones físicas: las condiciones ambientales varían muchas veces de un área a otra y de una productora a otra. Además, las evidencias muestran muchas veces los cambios mínimos en la temperatura, ruidos, luminosidad así, como la calidad del aire los que producen efectos que se aprecian en el desenvolvimiento y la conducta del empleado.

c. En lo que se refiere al desempeño al participar con en las decisiones: El participar en la toma de decisiones con la cual se mejora la calidad y la aceptación de para poder decidir, fomentar la motivación y la personalidad de los colaboradores y mejorar el vínculo entre los colaboradores (Brow, 2000, p. 45).

d. En el desenvolvimiento con el trabajo: se ha reconocido de diferentes maneras y ha sido abordado por diferentes técnicas que provienen de diferentes áreas de la psicología educativa. Para comprender esto es necesario que el gerente conciba su organización como una forma de relaciones más amplias. Una organización constituye más que un grupo de personas (Warren, 2000, p. 59). El desempeño debe, por lo tanto, tomarse en cuenta en función para los individuos como para las empresas (Salinas, 2010, p. 23).

e. **Desenvolvimiento con el reconocimiento:** Viene a ser una herramienta de la gestión para reforzar el vínculo de la empresa con sus colaboradores, originando cambios positivos al interior de una empresa. Al reconocer a un sujeto eficaz y eficiente, se refuerzan las acciones y actitudes que la empresa desea alargar en los colaboradores. El reconocer a un trabajador constituye un aspecto de la felicitación que todo colaborador requiere periódicamente. El individuo que se muestra observado por personas ajenas a él, mantiene una actitud de positivismo y una buena confianza y capacidad para alcanzar a los objetivos (Hall, 2016, p.32).

Cabe mencionar que la evaluación del desempeño constituye una conceptualización dinámica, debido a que las empresas evalúan a empleados, que son formales o informales, con poca continuidad. Es así, que la evaluación para el desempeño constituye una técnica administrativa que se hace imprescindible dentro de las tareas administrativas; los cuales representa un medio con el que se puede evaluar inconvenientes en la supervisión de los trabajadores y en relación del trabajador hacia la empresa o al lugar donde labora, así como contrariedades de trabajadores que tienen algún potencial que el puesto lo exige (Chiavenato, 2007)

Por otro lado, diversos autores tanto a nivel nacional como internacional han tomado como estudio las dos variables planteadas como lo encontramos en la investigación de Luengo (2015), *Influencia del Desempeño Laboral y el clima laboral en Centros Educativos de la Municipalidad de Mara, en Zulia*. En un estudio de tipo correlacional en una muestra de 23 docentes. Además, se utilizó un instrumento estructurado con un total de 20 ítems que permiten evaluar el desempeño laboral y un cuestionario que evalúa el clima laboral con un total de 16 ítems. Los instrumentos fueron aplicados a los docentes que se encuentran laborando en dicha institución. Los resultados muestran que prevalece un desempeño laboral alto, donde los docentes participan con una adecuada educación para con los alumnos, teniéndose en cuenta un entorno laboral donde se estimula a los maestros a quienes se les identifica muchas veces con la institución, lo que influye en su actividad laboral, además de dar a conocer sus debilidades en el trabajo de gestión en lo que se refiere a sus conceptos, así como en las técnicas asociadas con el hacer participar a los grupos laborales y la asociación con sus principios y valores. Finalmente, hay que mencionar que existe relación entre el desempeño laboral y el clima laboral con una significancia estadística muy alta ( $p < 0.01$ ). Estos resultados son necesarios a fin de contrastar los resultados de la variable



desempeño laboral en sus diferentes dimensiones.

Lopera (2015) en la investigación sobre el *desempeño laboral y rasgos de personalidad en trabajadores de la empresa de transporte público de Yarumal en Medellín*. Con un estudio de tipo correlacional y para medir las dimensiones e indicadores se utilizó la prueba de desempeño laboral según lo menciona Bohorquez, el cual evalúa 6 dimensiones (flexibilidad, enfocados al cliente, imagen, habilidad analítica, conocimientos teóricos y conocimientos básicos). Se tuvo en cuenta una muestra para un total de 26 colaboradores que pertenecen a la empresa. Con los aspectos evaluados se pudo reconocer la relación existente entre ambas variables a un nivel de significancia de  $p < 0.05$ , pero con nivel muy sobresaliente en las dimensiones: a) Desarrollo en relación con sus jefes inmediatos, b) Desarrollo con las condiciones físicas, c) Desarrollo con sus decisiones, d) Desarrollo con sus aspectos laborales y e) Desarrollo con el reconocimiento a fin de poder contrastar los resultados encontrados por esta investigación con los hallazgos de la presente investigación los que alcanzaron resultados importantes en las dimensiones evaluadas a un nivel alto que van por encima del 70%..

---

En el estudio sobre “*Plan de Sucesión*” y “*Productividad Laboral*” como lo hizo en la Investigación realizada por Bueno, V. (2008), quien realizó el estudio de: Modelo de Plan de sucesión para el sector industrial en base a competencias y evaluación del desempeño, caso: Indualambre - Quito, cuya base metodológica se basó en la Deloitte & Touche – Internacional, cuya trayectoria en la implementación de planes de sucesión a distintas organizaciones a nivel mundial, teniendo como principal concepto de base el Modelo por competencias para crear un alineamiento de cada una de las áreas y de su misma estructura; yendo conjuntamente con una evaluación de desempeño de las competencias requeridas, conllevando a identificar al personal clave con mayor potencial y el desempeño para la organización. Para ello se realizó el diseño y la elaboración de un plan de sucesión, donde se demuestra para cada puesto poseer las competencias requeridas para ser un posible candidato a un potencial sucesor de puesto, y conjuntamente desarrollándose programas en un tiempo prudente y necesario que permitan potenciar destrezas, capacidades, habilidades y actitudes que conlleven a definir el puesto a cubrir. Dentro del estudio se hicieron comparaciones múltiples de competencias a los potenciales sucesores en las que se analizaron los perfiles ideales y los perfiles individuales; teniendo como resultado a los

posibles sucesores para los puestos estratégicos, respondiendo al objeto de estudio. Se hizo comparaciones a diez trabajadores de alto potencial, utilizando una fórmula de pondera equitativamente el resultado de las competencias tanto organizacionales como técnicas. Así mismo el resultado de ello pueden ser diferencias tanto positivas demostrando que el colaborador tiene un nivel de competencia mayor al del perfil requerido y negativo cuando el nivel demostrado es inferior a lo requerido al cargo; para ello se usó el criterio de discriminación en el análisis de actitudes para indicar a los posibles sucesores en un máximo de -0.5 de la competencia evaluada.

Así mismo, la investigación de Ayala, J. (2013), quien realizó un estudio sobre: *plan de sucesión fundamentado en un programa de competencias para el personal clave de una empresa constructora en la ciudad de México*. Cuya problemática es crear soluciones a los problemas que puedan estar afectando a la entidad constructora no contando con un plan de sucesión dentro del área de personal para la identificación del personal clave en relación a competencias y habilidades relacionadas al puesto. Para ello se optó por realizar una encuesta a 112 colaboradores tanto operativos como administrativos, en una investigación correlacional y un tipo de estudio no experimental; teniendo como principal propósito la observación de los aspectos de las variables tal como es su origen natural y evitándose manipular las variables estudiadas. Los resultados se trabajaron mediante tabulaciones de ítems del cuestionario propuesto, el cual se concluye que es importante delegar la continuidad directiva al personal de alto potencial para el mejor desempeño directivo. Así también se aplicó una metodología en la medición de competencias al puesto para retener al personal clave considerándose próximo sucesor; por lo que se llega a concluir el contraste con la hipótesis planteada, de tal forma que si existe un diagnostico situacional actual, el cual permitirá establecer criterios para la elaboración de capacitaciones que servirán en la mejora del desempeño de los trabajadores; así como también la implementación de un plan de sucesión para cada puesto de la empresa el cual servirá para prevenir la deserción del personal clave y a su vez garantizar la estabilidad de la entidad.

Brito (2015) quien realizó un estudio sobre: *Plan de sucesión y carrera por competencias para el personal de una empresa del sector alimentario – Ecuador*. Utilizándose metodológicamente una investigación de campo, tipo descriptiva, el cual se optó como instrumento de evaluación un cuestionario que permitiera identificar competencias y habilidades de los colaboradores tomándose 44 encuestas al personal

administrativo como muestra en el estudio; cuyo objetivo fue diseñar un plan de sucesión en la empresa a causa de la falta de motivación y desarrollo y crecimiento del personal, dentro de la organización. Teniendo como principal propósito identificar los tipos de rotación que se diera en la empresa, para luego elaborar matrices donde se puedan identificar los bajos niveles en los puestos en declive. Lográndose diagnosticar a través del instrumento “Cuestionario” la situación actual de la empresa, la estructura de cada área y los planes que se ejecutaran a partir de ellos; así como también generar una propuesta de capacitación desde la inducción para generar un compromiso con la organización, así mismo reforzar habilidades, conocimientos de los colaboradores en función al puesto que desempeñan.

Guzmán (2017) en el estudio sobre *Motivación Y Desempeño Laboral en La Organización Casdel Hnos. S.A. La Victoria*, tuvo como objetivo principal evaluar la asociación entre la motivación y el desenvolvimiento en el trabajo. Se consideró un estudio de tipo descriptivo correlacional, donde se trató de probar la relación existente entre ambas variables. Para el estudio se consideró a la totalidad de individuos la cual estuvo conformada por 50 trabajadores a los que se les administró un cuestionario tipo Lickert. Los datos fueron seleccionados en el centro laboral, siendo procesados mediante el programa S.P.S.S. 22. Los resultados encontrados indican que la falta de presencia de relación positiva de la motivación con el desempeño en el trabajo ( $Rho = 0.70$ ), Sig. (Bilateral) = 0.627; ( $p \geq 0.05$ ). Este mismo resultado se evidenció con las dimensiones de la motivación, como el caso de factores extrínsecos ( $Rho=0.004$ ) ( $p \geq 0.05$ ). Concluyéndose que no existe relación lineal directa entre la variable motivación y desempeño laboral de los colaboradores de la organización en mención.

---

Pezo (2017) en la investigación *Desempeño Laboral y capacitación de colaboradores del Área de producción de la Empresa Chalicen S.A.C. San Juan De Lurigancho*. Se tuvo en cuenta un estudio descriptivo correlacional, de diseño no experimental cuantitativo, a fin de determinar la relación entre el desempeño laboral y la capacitación de los trabajadores. Se consideró los fundamentos propuestas por Werther, Silíceo y Judge. Se usó una población de 40 colaboradores en el centro de producción, empleándose la técnica del censo, con un documento de recolección de datos. Luego se procedió a procesar la información recopilada en el Paquete SPSS, utilizándose las estadísticas descriptivas usándose las tablas de doble entrada según lo propuesto en los objetivos de estudio. Los resultados muestran que las

variables de capacitación y desenvolvimiento laboral alcanzan el 55 por ciento como excelente, el 27.5 por ciento bueno, el 5 por ciento regular. Los resultados fueron evaluados con la prueba Rho Spearman para contrastar la hipótesis entre las variables encontrándose una relación moderada con 0,731, comprobándose que si se tiene en cuenta la capacitación se generará un mejor desenvolvimiento laboral en sus colaboradores.

Ríos (2017) en la investigación *El trabajo en equipo sobre el desenvolvimiento laboral en la Municipalidad Distrital "Alto de la Alianza" de Tacna*, para lo cual se consideró una muestra de 88 colaboradores que trabajan en la entidades compuestas de tres áreas de trabajo. Encontrándose un adecuado nivel con rasgos del nivel regular de labor en equipo en la institución, considerando la dimensión más destacada el "Nivel de participación" y los encaminados a mejorar fueron el "Nivel de comunicación" y el "Nivel de innovación". Sobre el desempeño en el trabajo encontrándose que los trabajadores considera que es necesario, siendo la dimensión que más destaca la "Satisfacción del usuario" y los que se dirigen a mejorar son el "Crecimiento personal" y la "Labor en el área". Después de aplicar la prueba Rho de Spearman se pudo comprobar la presencia de una relación significativa del nivel laboral sobre el desenvolvimiento en dicha entidad.

Guzmán (2017) en la investigación sobre Desempeño laboral y dimensiones de personalidad en los colaboradores de la Municipalidad Provincial del Santa, en un estudio relacional. La población muestra fue de 77 trabajadores administrativos, así mismo, para la recolección de datos se usó la Escala de Desempeño Laboral en función a los resultados encontrados existiendo una correlación inversa entre la variable de personalidad y el desempeño laboral ( $p < 0.01$ ), a su vez, hay una baja correlación inversa, mientras que no existe relación significativa con la dimensión de extraversión ( $p > 0.05$ ). Se concluye que los datos encontrados en la variable desempeño laboral permitirán contrastar la presencia de un alto desempeño laboral ( $Rho = 0.079$ ).

Zelada (2016) en la tesis *Satisfacción y desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa – Distrito la Esperanza*. La presente investigación tuvo como objetivo evaluar la influencia entre la satisfacción en relación con el desempeño laboral de los colaboradores. Se utilizó un estudio correlacional, se aplicó un diseño no experimental. Se consideró una población de 36 colaboradores, a quienes se les aplicó un cuestionario de

41 ítems para la variable satisfacción laboral y en lo que compete al desempeño laboral un test de 7 preguntas a los cinco jefes, en ambos test se tuvo en cuenta una escala tipo Likert. Los resultados consideraron la presencia de una correlación entre satisfacción y desempeño laboral de los colaboradores de este distrito, lo que concluyó en una relación positiva de nivel significativo del 0,701 de Rho Spearman. Además, para fines de mejorar el estudio del desempeño laboral se tuvieron en cuenta las siguientes dimensiones: a) Desarrollo en relación con sus jefes inmediatos (45%), b) Desempeño con las condiciones físicas (nivel medio 57%), c) Desarrollo con la participación en las decisiones, (nivel alto 54%) d) Desempeño con su trabajo (nivel medio 53%) y e) Desarrollo con el reconocimiento (nivel alto 64%).

Rodríguez (2016) con su investigación sobre el *Modelo de gestión por competencias a fin de mejorar el desempeño en el trabajo de la empresa Promas S.R.L.* Tuvo como objetivo elaborar un esquema de gestión fundamentado en competencias que permitió mejorar el desempeño en el trabajo. Se utilizó un cuestionario con cuatro dimensiones de un total de 5 preguntas por dimensión, con estructura tipo Likert y una muestra de 25 trabajadores. La investigación concluye que mediante un modelo de gestión de competencias se logró determinar las habilidades, así como el conocimiento y destreza de cada lugar de trabajo.

Guevara & Tafur (2015) con su investigación *El desempeño de los colaboradores de la empresa Kentucky Fried Chicken - Trujillo.* Tuvo como propósito evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa Kentucky Fried Chicken sede Real Plaza - Trujillo, concluyendo que el desempeño de los colaboradores se presenta favorable en la empresa en estudio, demostrando un eficiente clima laboral y un buen desempeño de los colaboradores, lo cual se puede verificar con los valores encontrados con la evaluación de los resultados.

---

Granda y Melendres (2017) en la investigación sobre *Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo S.A.* el estudio ha tenido como propósito determinar la relación entre motivación y desempeño laboral. Se tuvo en cuenta un estudio de tipo descriptivo correlacional y no experimental; aplicándose una encuesta de 20 ítems dirigido a los trabajadores de empresa en estudio, encontrándose un

resultado no tan adecuado en la variable motivación y desempeño laboral de los trabajadores. Se desarrolló un estudio cuantitativo correlacional evaluando la correlación del Chi - cuadrado con un indicador regular de 2 por ciento de significancia. Además, este resultado alcanzó regular productividad y eficiencia mostrada por los trabajadores en el desenvolvimiento de sus labores. Este estudio demuestra el desempeño de los colaboradores se muestra en las diversas actividades que se desarrollan, a fin de que los trabajadores de una empresa estén con buena motivación, ya que los individuos necesitan múltiples maneras de aliento que venga de sus superiores y poder alcanzar sus metas y objetivos establecidos.

Ante esto se ha planteado la siguiente interrogante: ¿De qué manera el proceso de plan de sucesión de Jefaturas y Gerencias se relaciona con el desempeño laboral de la entidad micro financiera reconocida?

Siendo el presente estudio de gran relevancia para dar a conocer la importancia de diseño y ejecución del proceso del plan de sucesión para jefaturas y gerencias en relación al desempeño laboral de esta micro financiera; el cual sostiene brindar la correlación de dos variables en medición, contribuyendo, así como un antecedente local a nivel de sector de micro finanzas y desarrollo de la organización. Así mismo cuenta con una base teórica que sustenta las variables estudiadas para próximas investigaciones; ya que es posible que dentro de un mal manejo o la ausencia de un plan de sucesión infiera en la productividad de la entidad por la falta de cumplimiento de metas y/o objetivos; así como también la saturación o exceso de trabajo al obtener funciones adicionales al cargo.

Finalmente, se propusieron los siguientes objetivos: el general fue determinar cómo el proceso de plan sucesión de jefaturas y gerencias se relaciona con el desempeño laboral de la entidad micro financiera reconocida en el norte del Perú y en todo el país. En cuanto a los objetivos específicos fueron: a) Evaluar el nivel del Proceso de plan de sucesión, b)

Reconocer el nivel del Proceso de plan de sucesión en las dimensiones: retención de personal clave, desarrollo y crecimiento profesional así como motivación y satisfacción laboral, c) Identificar el nivel de desempeño laboral d) Encontrar el nivel de desempeño laboral en las dimensiones en relación con sus superiores, con las condiciones físicas, con el actuar en las decisiones, con su trabajo y con el reconocimiento de una micro financiera reconocida en el norte del Perú.

Se formula finalmente la siguiente hipótesis: El proceso de plan de sucesión de

jefaturas y gerencias se asocian positivamente en el desempeño laboral de la micro financiera reconocida en el norte del Perú y de todo el país. Lo que posteriormente nos permitió contrastar con los resultados obtenidos de esta presente investigación y argumentar en función a ello.

Lo que quiere decir que, el proceso plan de sucesión actuara en función a desarrollar, identificar y monitorear al personal con un alto potencial que logre cumplir con las capacidades, competencias y habilidades requeridas para el cargo. Tal como se menciona en Moscoso T. (2007) que una adecuada elección del candidato para cubrir un puesto estratégico se hará en relación a los años de experiencia, nivel académico, calidad en el desempeño laboral, compromiso con la organización y motivación en el desarrollo personal y profesional; así como otros factores que demuestren su capacidad y esfuerzo en el manejo y cumplimiento de metas y/o objetivos en corto y largo plazo. (p.32).

Lo que consecuentemente hará que influya en la producción relacionado al cumplimiento de metas y/o objetivos, aumento de cartera de clientes, reconocimiento organizacional, bajo índice de rotación, entre otros problemas existentes.

## **II. MÉTODO**

### **2.1. Tipo y diseño de investigación**

#### **2.1.1. Tipo de Estudio**

Este estudio fue correlacional – causal, lo cual define Hernández R., Fernández C, y Baptista P. (2014) refiere que “Es un estudio cuya finalidad es dar a conocer la relación o asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables

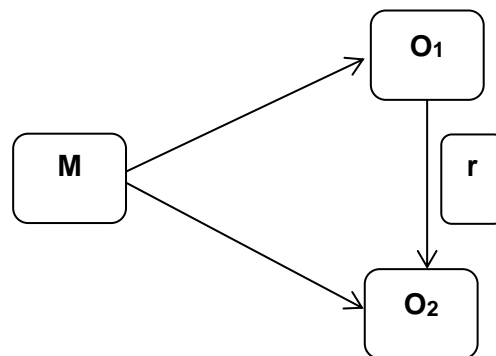
en una muestra o contexto en particular, estas en primera instancia se miden cada una de ellas, luego se cuantifican, analizan y finalmente se establecen vinculaciones, para luego ser sustentados y contrastados por una hipótesis.” (p.93)

### 2.1.2. Diseño de investigación

Para Hernández R., Fernández C, y Baptista P. (2014); lo define como:

- Cuantitativa: Se trabajará por medio del recojo de datos para contrastar la prueba de hipótesis, con una base de datos y utilizando el análisis estadístico.
- No experimental: “En este tipo de estudio no se realizan la manipulación intencional de las variables (Variable independiente) para su efecto en la variable dependiente, para luego observar los fenómenos en su ambiente natural y posterior a ello analizarlo.” (p.152)

El diseño a investigar se representa de la manera siguiente:



Donde:

“M” = Muestra (Colaboradores entre jefes y gerentes)

“O<sub>1</sub>” = Variable independiente: Plan de sucesión.

“r” = Relación de causalidad de las variables

“O<sub>2</sub>” = Variable dependiente: Desempeño laboral

## 2.2. Operacionalización de variables

Hernández R., Fernández C, y Baptista P. (2014) define a la Variable dependiente como “no manipulable, siendo la causal para ver efecto de la variable independiente tienen en ella.” (p. 123)

- **Variable independiente:** Plan de sucesión



Hernández R., Fernández C, y Baptista P. (2014) “define la variable independiente como manipulable ya sea en dos o más grados” (p.123)

- **Variable dependiente:** Desempeño Laboral

Las variables se definen como variable independiente es cual se plantea como Plan de sucesión que conceptualmente es una estrategia de Recursos Humanos que permite identificar al candidato idóneo, mediante habilidades y/o competencias, próxima a sustituir; teniendo como objetivo principal contribuir a la continuidad y permanencia del cargo.

Cuyas dimensiones son: Retención del personal clave, desarrollo y/o crecimiento profesional y motivación y satisfacción laboral. Cumpliendo con sus indicadores los cuales son: Para la primera Clima laboral, Identificación del talento humano, capacitación, predisposición en el aprendizaje, trabajo bajo presión y capacidad de liderazgo. Para la segunda: Adecuado desempeño laboral, proceso de Inducción y eficacia en el desempeño y finalmente para la tercera: Tiempo de trayectoria en la empresa, trabajo en equipo y organización en el trabajo. (Brito; 2015, pág. 38).

Para la variable dependiente se tiene en cuenta el Desempeño Laboral definida, como el grado de ejecución que alcanza el colaborador al lograr sus metas dentro de la empresa en un tiempo estimado. La Organización produce si es eficaz, logros de metas y eficiencia al mismo tiempo para lograr objetivos proyectados teniéndose en cuenta las siguientes dimensiones: a) Desempeño en relación con sus superiores, b) Desempeño con condiciones físicas, c) Con la participación en sus decisiones, d) Con su actividad laboral y e) Desenvolvimiento con el reconocimiento

### **2.3. Población y muestra**

- Población Objetiva: La población objetiva está constituida por 127 colaboradores entre jefes y gerentes de la entidad micro financiera reconocida en el norte del Perú y en todo país.
- Muestra: La muestra está constituida por 96 colaboradores entre jefes y gerentes de la entidad micro financiera reconocida en el norte del Perú y en todo país.

$$n_o = \frac{Nz^2 * p * q}{(N - 1)e^2 + z^2p * q}$$

$$n = \frac{127 * 1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}{(127 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5)} = 96$$

#### **Criterios de inclusión**

- Jefes y Gerentes.
- Personas de ambos sexos.
- Jefes y Gerentes que accedieron al cuestionario voluntariamente.

#### **Criterios de exclusión**

- Personas que no han llenado sus datos personales.
- Aquellas personas que no han respondido en su totalidad el cuestionario, o que hayan marcado las respuestas al azar se le considera inválido.

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

#### **❖ Técnica**

Encuesta – Cuestionario

#### **❖ Instrumento**

Cuestionario elaborado en dos partes, la primera usa la variable “Plan de sucesión”, tomando las tres dimensiones planteadas, con sus respectivos ítems; tomando como referencia a (Brito, 2015; pág. 38). En la segunda parte se plantea la variable “Desempeño Laboral”.

#### **a) Validez**

La presente investigación ha sido validada por su contenido a través de juicio de expertos, tres profesionales especialistas en el campo laboral dos de ellas administradores de profesión dedicados al área empresarial y una psicóloga organizacional dedicada a el área de recursos humanos; quienes tuvieron la dedicación de revisar cada una de los ítems definiéndolo por claridad, pertinencia y relevancia en función a la dimensión y a lo que se pretende medir.

## b) Confiabilidad

Para el cálculo de la confiabilidad se consideró una prueba piloto de quince colaboradores de la entidad microfinanciera en estudio; posterior a ello se tabuló y se procesó los datos obtenidos a través del programa SPSS, obteniendo un coeficiente de Alfa de Cronbach significativo.

**Tabla 01**

*Estadísticos de Fiabilidad del Plan de sucesión*

| <b>Fiabilidad</b> |                |
|-------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach  | N de elementos |
| ,915              | 18             |

En la tabla 01 se observa que la escala general alcanzó un nivel de confiabilidad alto con un alfa de Cronbach de (.915), siendo un cuestionario consistente y adecuado para el estudio.

**Tabla 02**

*Estadísticos de Fiabilidad del desempeño laboral*

| <b>Fiabilidad</b> |                |
|-------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach  | N de elementos |
| ,853              | 23             |

En la tabla 02 se aprecia que la escala general del desempeño laboral alcanzó un nivel de confiabilidad alto con un alfa de Cronbach de (.853), siendo un cuestionario consistente y adecuado para el estudio.

## 2.5. Procedimiento

En primera instancia se elaboró dos encuestas en relación a las variables y dimensiones, posterior a ello se llevó un juicio de expertos, para el levantamiento de las sugerencias y observaciones de los ítems planteados; consecuentemente se

proveerá la utilización de estadísticas para el estudio realizado.

Así como también se usó como ficha de recolección de datos para medir la confiabilidad a través de Alfa de Cronbach para lograr obtener la validez, del instrumento; los cuales fueron procesados por el software estadístico del SPSS.

## 2.6. Métodos de análisis de datos

Luego de concluida la recolección de datos, estos serán procesados en forma manual y mediante el uso de paquete estadístico Microsoft Excel y SPSS versión 22.0; previa elaboración de la tabla de códigos y tabla matriz. Los resultados fueron presentados en tablas y/o gráficos estadísticos para su análisis e interpretación respectiva considerando el marco teórico.

Para la prueba de la hipótesis, se tuvo en cuenta el coeficiente de correlación Rho de Spearman. Este valor de correlación Rho de Spearman,  $\rho$  (rho) es una medida de correlación (asociación o interdependencia entre dos variables continuas). Se evalúa el valor  $\rho$ , la información se ordena y son reemplazados por su orden respectivo. El estadístico  $\rho$  es representado de la siguiente manera:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Interpretación

El resultado del índice de correlación se encuentra entre [-1,1]:

Si  $r = 1$ , muestra una relación positiva perfecta, indicando una dependencia total de las variables denominada relación directa: cuando una de ellas incrementa, la otra también lo hace de manera constante.

Si  $0 < r < 1$ , muestra relación positiva.

Si  $r = 0$ , no muestra relación lineal. Pero esto no significa que las variables son independientes: puede existir aun relaciones no lineales entre las dos variables.

Si  $-1 < r < 0$ , muestra relación negativa.

Si  $r = -1$ , muestra una relación negativa perfecta. El indica una dependencia total entre las variables conocidas como relación inversa: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en la misma medida.

## 2.7. Aspectos Éticos

Toda la información presentada en el presente estudio es caracterizada por ser fidedigna de la realidad y situación; así mismo se respetará los derechos de propiedad intelectual, realizando las citas de la manera adecuada, el uso del turnitin y el permiso de la Entidad micro financiera reconocida en el norte del Perú y en todo el país, reservando los derechos de confidencialidad en exponer el nombre de la entidad, donde se realizó la encuesta. De acuerdo a la confidencialidad, es decir a la información obtenida se utilizará con fines académicos por lo que no será revelada ni divulgada para otros fines.

En relación al consentimiento informado, las personas involucradas en la investigación, fueron informadas sobre los fines de la misma; con una libre participación de todos los integrantes de la muestra, quienes actuaran bajo su libre disponibilidad.

Finalmente se reservará la anonimidad del informante a fin de evitar algún tipo de temor en los mismos, por lo que se protegerá la identidad del informante.

### **III. RESULTADOS**

#### **3.1. Descripción de resultados**

**Tabla 03**

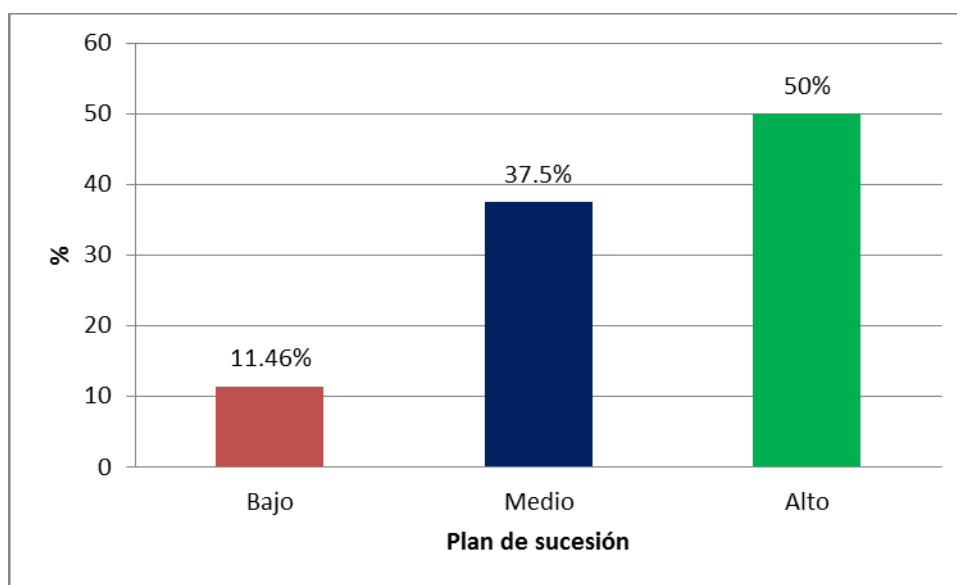
*Plan de sucesión de Jefaturas y gerencias de una microfinanciera reconocida de la ciudad de Trujillo.*

| Plan de sucesión | TOTAL |   |
|------------------|-------|---|
|                  | N°    | % |

|                 |           |              |
|-----------------|-----------|--------------|
| Bajo (0 – 23)   | 11        | 11.46        |
| Medio (24 – 47) | 37        | 37.50        |
| Alto (48 – 72)  | 48        | 50.00        |
| <b>TOTAL</b>    | <b>96</b> | <b>100.0</b> |

**Fuente:** Aplicación del cuestionario sobre Plan de sucesión

**Descripción:** En la Tabla 03 se encuentra al evaluar los resultados del plan de sucesión se encontró que un 11.46% de los colaboradores calificaron el plan de sucesión en un nivel bajo, el 37.50% en el nivel medio y un 50% en el nivel alto.



**Figura 1:** Plan de sucesión de Jefaturas y gerencias de una microfinanciera reconocida de la ciudad de Trujillo.

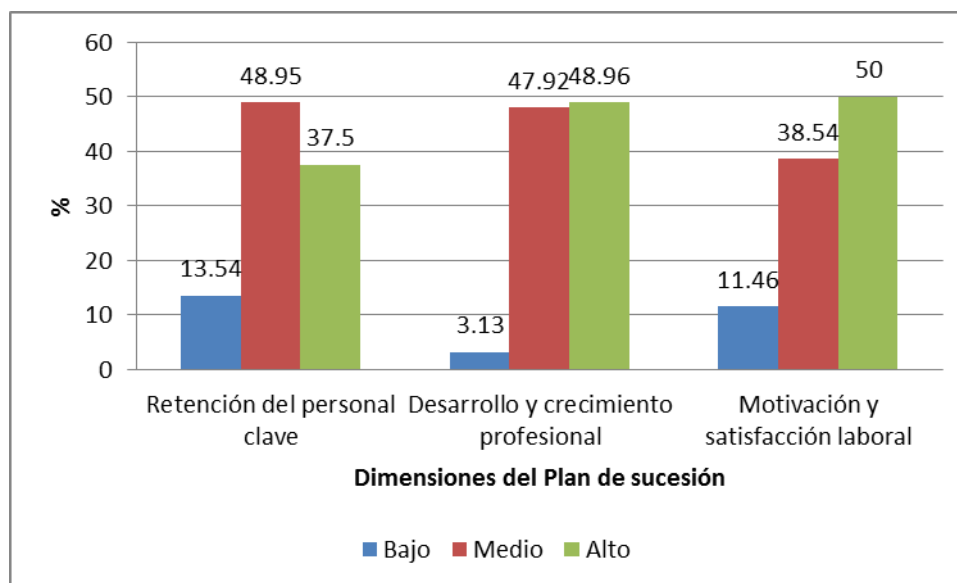
**Tabla 04**

*Dimensiones del Plan de sucesión de Jefaturas y gerencias de una microfinanciera reconocida de la ciudad de Trujillo.*

| Nivel        | Retención del personal clave |       | Desarrollo y crecimiento profesional |       | Motivación y satisfacción laboral |       |
|--------------|------------------------------|-------|--------------------------------------|-------|-----------------------------------|-------|
|              | Nº                           | %     | Nº                                   | %     | Nº                                | %     |
| <b>Bajo</b>  | 13                           | 13.54 | 3                                    | 3.13  | 11                                | 11.46 |
| <b>Medio</b> | 47                           | 48.95 | 46                                   | 47.92 | 37                                | 38.54 |
| <b>Alto</b>  | 36                           | 37.50 | 47                                   | 48.96 | 48                                | 50.00 |

*Fuente: Aplicación del cuestionario sobre Plan de sucesión*

**Descripción:** En la Tabla 04, se muestra que las dimensiones del Plan de sucesión de una empresa del sector financiero se encuentran en el nivel alto en cada una de las dimensiones evaluadas excepto la dimensión de retención del personal clave que alcanzó el nivel medio en un 48.95%, seguido de la dimensión desarrollo y crecimiento profesional en el 48.96% para concluir con la dimensión motivación y satisfacción laboral en el nivel alto con 50%.



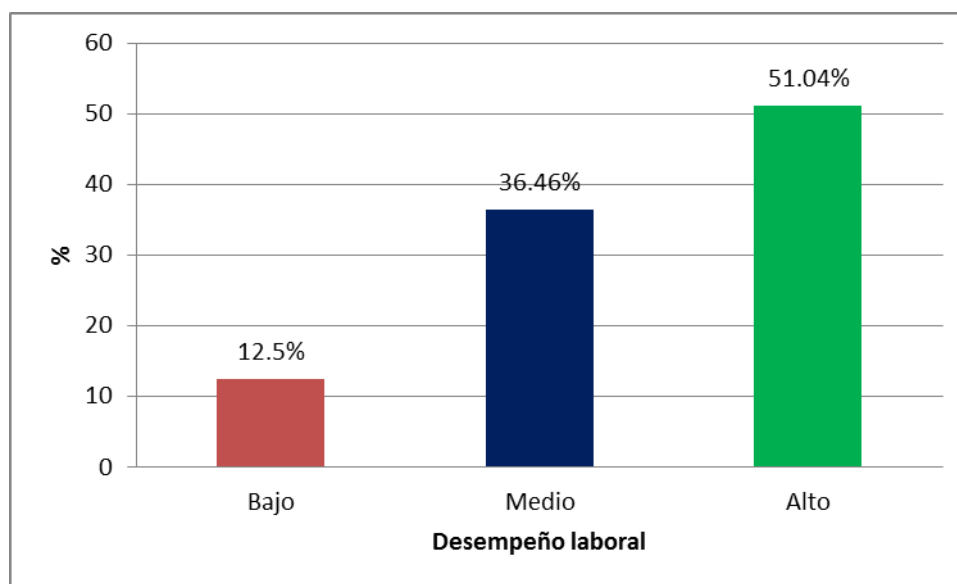
**Figura 2:** Dimensiones del Plan de sucesión de Jefaturas y gerencias de una microfinanciera reconocida de la ciudad de Trujillo.

**Tabla 05:** Desempeño laboral de una microfinanciera reconocida de la ciudad de Trujillo.

| TOTAL             |           |               |
|-------------------|-----------|---------------|
| Desempeño laboral | Nº        | %             |
| Bajo (0 – 30)     | 12        | 12.5          |
| Medio (31 – 61)   | 35        | 36.46         |
| Alto (62 – 92)    | 49        | 51.04         |
| <b>TOTAL</b>      | <b>96</b> | <b>100.00</b> |

*Fuente: Aplicación del cuestionario sobre Desempeño laboral*

**Descripción:** En la Tabla 5, al evaluar los resultados sobre desempeño laboral se encontró que un 12.5% de los colaboradores alcanzaron el nivel bajo, el 36.46% en el nivel medio y un 51.04% en el nivel alto.



**Figura 3:** Desempeño laboral de una microfinanciera reconocida de la ciudad de Trujillo

**Tabla 06**

*Dimensiones del desempeño laboral de una microfinanciera reconocida de la ciudad de Trujillo*

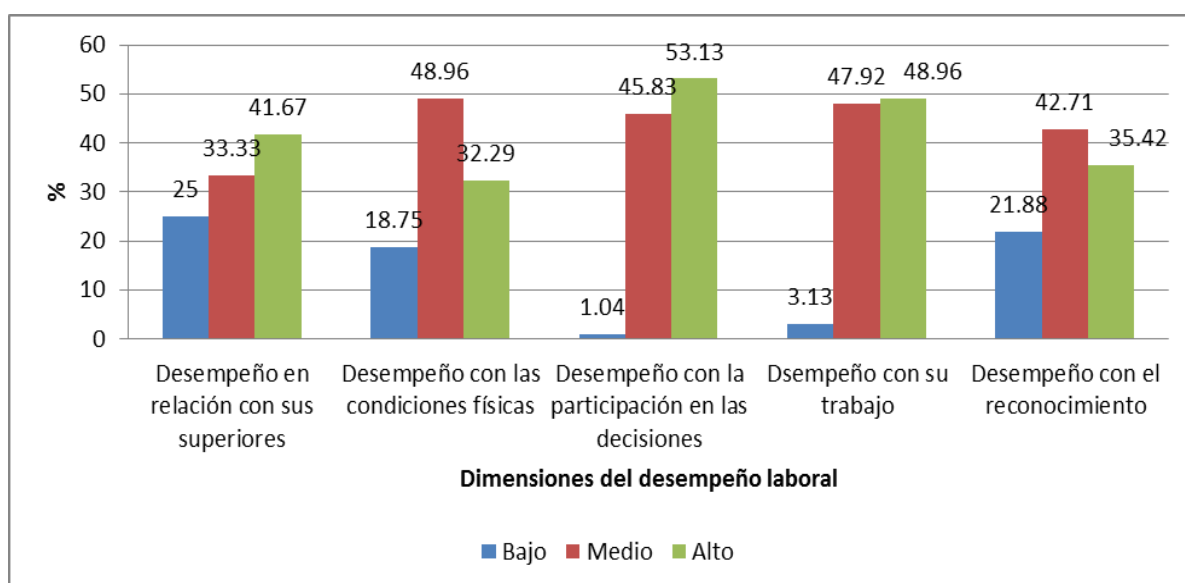
| Nivel       | Desempeño en relación con sus superiores |       | Desempeño con las condiciones físicas |       | Desempeño con la participación en las decisiones |      | Desempeño con su trabajo |      | Desempeño con el reconocimiento |       |
|-------------|--|-------|---------------------------------------|-------|--|------|--------------------------|------|---------------------------------|-------|
|             | Nº                                       | %     | Nº                                    | %     | Nº   | %    | Nº                       | %    | Nº                              | %     |
| <b>Bajo</b> | 24                                       | 25.00 | 18                                    | 18.75 | 1  | 1.04 | 3                        | 3.13 | 21                              | 21.88 |



|              |    |       |    |       |    |       |    |       |    |       |
|--------------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|
| <b>Medio</b> | 32 | 33.33 | 47 | 48.96 | 44 | 45.83 | 46 | 47.92 | 41 | 42.71 |
| <b>Alto</b>  | 40 | 41.67 | 31 | 32.29 | 51 | 53.13 | 47 | 48.96 | 34 | 35.42 |
|              | 96 | 100.0 | 96 | 100.0 | 96 | 100.0 | 96 | 100.0 | 96 | 100.0 |

*Fuente: Aplicación del cuestionario sobre Desempeño laboral*

**Descripción:** En la Tabla 06 se muestra que las dimensiones del desempeño laboral de una empresa del sector financiero se encuentran en cada una de las dimensiones un nivel medio a excepción del desempeño en relación con sus sucesores que se encuentra en el nivel alto. En la dimensión desempeño en relación con sus superiores se muestra el nivel alto en el 41.67% de los colaboradores, en desempeño de las condiciones físicas se alcanzó el nivel medio en un 48.96%, desempeño participar en las decisiones un 53.13%, desempeño con su trabajo un 48.96% en el nivel alto y para la dimensión desempeño con el reconocimiento se llegó al nivel medio en un 42.71% de los colaboradores de una microfinanciera de la ciudad de Trujillo.



**Figura 4:** Dimensiones del desempeño laboral de una microfinanciera reconocida de la ciudad de Trujillo

### 3.2. A nivel inferencial

#### 3.2.1. Prueba de normalidad

Tabla 7. Prueba de normalidad para Plan de sucesión y desempeño laboral

Tabla 7a. Prueba de normalidad para Plan de sucesión

| Prueba de normalidad | Retención del personal clave | Desarrollo y crecimiento profesional | Motivación y satisfacción laboral | PLAN DE SUCESIÓN |
|----------------------|------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------|
| N                    | 96                           | 96                                   | 96                                | 96               |
| Media                | 27,2813                      | 8,1250                               | 7,8854                            | 43,2917          |

|                     |                   |                   |                   |                   |
|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Desviación estándar | 9,73405           | 3,05132           | 2,69842           | 14,24811          |
| Absoluta            | ,115              | ,139              | ,160              | ,188              |
| Positivo            | ,115              | ,139              | ,142              | ,091              |
| Negativo            | -,112             | -,139             | -,160             | -,188             |
| Estadístico         | ,115              | ,139              | ,160              | ,188              |
| Significancia       | ,003 <sup>c</sup> | ,000 <sup>c</sup> | ,000 <sup>c</sup> | ,000 <sup>c</sup> |

Tabla 7b. Prueba de normalidad para desempeño laboral

| Prueba de normalidad | Desempeño en relación con sus superiores | Desempeño con las condiciones físicas | Desempeño con la participación en las decisiones | Desempeño con su trabajo | Desempeño con el reconocimiento | DESEMPEÑO LABORAL |
|----------------------|--|---------------------------------------|--|--------------------------|---------------------------------|-------------------|
| N                    | 96                                       | 96                                    | 96   | 96                       | 96                              | 96                |
| Media                | 11,0625                                  | 11,0000                               | 13,5104  | 13,4792                  | 6,6563                          | 55,7083           |
| Desviación estándar  | 4,75242                                  | 4,23022                               | 4,20775  | 4,15991                  | 2,83893                         | 17,81006          |
| Absoluta             | ,182                                     | ,104                                  | ,131   | ,111                     | ,160                            | ,237              |
| Positivo             | ,109                                     | ,078                                  | ,131   | ,111                     | ,130                            | ,105              |
| Negativo             | -,182                                    | -,104                                 | -,098  | -,092                    | -,160                           | -,237             |
| Estadístico          | ,182                                     | ,104                                  | ,131   | ,111                     | ,160                            | ,237              |
| Significancia        | ,000 <sup>c</sup>                        | ,012 <sup>c</sup>                     | ,000 <sup>c</sup>                                | ,005 <sup>c</sup>        | ,000 <sup>c</sup>               | ,000 <sup>c</sup> |

➤ **Criterio para determinar la normalidad:**

Test de Kolmogorov-Smirnov

P-valor  $\geq \alpha$  = Donde la muestra se distribuye como una distribución normal.

P-valor  $< \alpha$  = La muestra no se distribuye de una distribución de normalidad.

➤ **Interpretación:**

En la prueba de normalidad, se observa que el valor p es  $< 0.05$  determinándose que la muestra no se distribuye normalmente; valorada a través de la prueba de Kolmogorov-Smirnov, con un 95% de nivel de confianza y con un nivel de significancia  $< 5\%$ . Por lo tanto se aplicó la prueba de Rho de Spearman para muestras que se muestran relacionadas en el desarrollo de la prueba de las hipótesis.

➤ **Valoración de la tabla de correlación de Rho de Spearman**

El resultado del valor de correlación se encuentra entre  $[-1,1]$ :

Si  $r = 1$ , indica una relación positiva perfecta, interpretándose como una dependencia total de las variables con relación directa: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace de manera similar.

Si  $0 < r < 1$ , presenta relación positiva.

Si  $r = 0$ , no presenta relación lineal. Pero esto no quiere decir que las variables son independientes: puede existir aun relaciones no lineal entre ambas variables.

Si  $-1 < r < 0$ , indica relación con tendencia negativa.

Si  $r = -1$ , indica una relación negativa adecuada. Indica una dependencia total entre ambas variables y es conocida como relación inversa: esto quiere decir que cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en la misma medida.

### 3.2.2. Prueba de hipótesis

#### 3.2.2.1. Hipótesis general:

El proceso de plan de sucesión de jefaturas y gerencias se relaciona positivamente en el desempeño laboral del micro financiero reconocida en el norte del Perú y de todo el país.

**Tabla 08**

#### Correlaciones de Plan de sucesión y desempeño laboral

| Correlación $R_{ho}$ de Spearman                    | DESEMPEÑO |
|---|-----------|
| <b>SUCESIÓN</b>                                     |           |
| Coefficiente de correlación de $R_{ho}$ de Spearman | ,975**    |
| Sig. (Bilateral)                                    | ,000      |
| N   | 96        |

*Fuente: Aplicación del Cuestionario de Plan de Sucesión y Desempeño laboral*

*\*\* Relación altamente significativa al 1% (0.01) y también al 5% (0.05)*

#### Descripción:

Con 95% de confianza y 5% de significancia; la interpretación asintótica alcanzado es 0,000, menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0,05$ ), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose la hipótesis de investigación; es decir: Se presenta relación con el Plan de Sucesión y el Desempeño laboral para una microfinanciera de la ciudad de Trujillo ( $Rho = 0,975$ ;  $p < 0,05$ ).

El valor de correlación de Rho de Spearman alcanzado de 0,975, reflejando un nivel de relación directa, entre el Plan de Sucesión y el desempeño laboral.

### 3.2.2.2. Hipótesis específica 1

- **Hipótesis de investigación (*H<sub>i</sub>*):** El proceso de plan de sucesión en las dimensiones retención del personal clave, desarrollo y crecimiento profesional, motivación y satisfacción laboral de jefaturas y gerencias se relaciona positivamente en el desempeño laboral en las dimensiones desempeño en relación con sus sucesores, con las condiciones físicas, con la participación en las decisiones, con su trabajo y con el reconocimiento de la micro financiera reconocida en el norte del Perú y de todo el país.
- **Hipótesis nula (*H<sub>o</sub>*):** El proceso de plan de sucesión en las dimensiones retención del personal clave, desarrollo y crecimiento profesional, motivación y satisfacción laboral de jefaturas y gerencias no se relaciona positivamente en el desempeño laboral en las dimensiones desempeño en relación con sus sucesores, con las condiciones físicas, con la participación en las decisiones, con su trabajo y con el reconocimiento de la micro financiera reconocida en el norte del Perú y de todo el país.

Tabla 09

#### Correlaciones de Plan de sucesión y desempeño laboral en cada una de sus dimensiones

| Plan de sucesión             | Desempeño laboral                         | Rho   | Significancia |
|------------------------------|---|-------|---------------|
| Retención del personal clave | Desempeño en relación con sus superiores, | 0.907 | 0.000         |
|                              | con las condiciones físicas               | 0.912 | 0.000         |
|                              | con la participación en las decisiones    | 0.852 |               |
|                              | con su trabajo                            | 0.790 | 0.000         |
|                              | con el reconocimiento                     | 0.723 | 0.000         |
|                              | Desempeño en relación con sus             | 0.637 | 0.000         |

|                                      |   |       |       |
|--------------------------------------|---|-------|-------|
| Desarrollo y crecimiento profesional | superiores,                               |       |       |
|                                      | con las condiciones físicas               | 0.746 |       |
|                                      | con la participación en las decisiones    | 0.877 | 0.000 |
|                                      | con su trabajo                            | 0.676 | 0.000 |
|                                      | con el reconocimiento                     | 0.639 | 0.000 |
|                                      | Desempeño en relación con sus superiores, | 0.678 | 0.000 |
| Motivación y satisfacción laboral    | superiores,                               |       |       |
|                                      | con las condiciones físicas               | 0.741 |       |
|                                      | con la participación en las decisiones    | 0.625 | 0.000 |
|                                      | con su trabajo                            | 0.906 | 0.000 |
|                                      | con el reconocimiento                     | 0.617 | 0.000 |

*Fuente: Aplicación del cuestionario sobre Plan de sucesión y desempeño laboral*

#### IV. DISCUSION

Este estudio analizó el proceso de plan de sucesión en las dimensiones retención del personal clave, desarrollo y crecimiento profesional, motivación y satisfacción laboral de jefaturas y gerencias encontrándose relación positiva en el desempeño laboral en las dimensiones desempeño en función con sus sucesores, con las condiciones físicas, con la participación en las decisiones, con su actividad laboral y siendo reconocidas por la las micro financieras que se encuentran laborando en el norte del Perú y de todo el país.

Con respecto al objetivo general, en esta Investigación se obtuvo un nivel muy alto en lo

que corresponde a la relación de las variables Plan de sucesión y desempeño laboral, donde se obtuvo una correlación positiva ( $Rho = 0,975$ ), considerándose como altamente significativa, con un nivel de significancia menor a 0.01 (Sig. =.00). Lo cual nos dice que cuando se mejora el plan de sucesión, se mejora el desempeño laboral de los colaboradores de una micro financiera reconocida en el norte del Perú. Esto es debido a que cuando el signo es positivo ambas variables se incrementan proporcionalmente con la misma tendencia.

Este resultado coincide a lo mencionado por Gamboa y Heredia (2017) en cuanto a su relación positiva entre un Plan de Sucesión y el desempeño laboral, indicando que Los procesos identificados son: evaluación de desempeño, evaluación de potencial; desarrollo y plan de sucesión. Además, recomienda desarrollar y establecer estrategias que permitan la mejora y estandarización de procesos del plan de sucesión de talentos.

Por otro lado, resultados similares reporta Ayala (2013) quien respalda nuestros resultados indicando que un buen plan de sucesión mejora significativamente el desempeño laboral al crear soluciones a los problemas que puedan estar afectando a la entidad que no cuentan con un plan de sucesión dentro del área de recursos humanos para la identificación del personal clave en relación a competencias y habilidades relacionadas al puesto. Así también, la implementación de un plan de sucesión para cada puesto de la empresa el cual servirá para prevenir la deserción del personal clave y a su vez garantizar la estabilidad de la entidad y mejorar el desempeño laboral.

Además, se evaluó el proceso de plan de sucesión en las dimensiones retención del personal clave, desarrollo y crecimiento profesional, motivación y satisfacción laboral de jefaturas y gerencias donde se reportó influencia positiva entre el desempeño laboral en las dimensiones desempeño con sus sucesores, con las condiciones físicas, con la participación en sus decisiones, con su trabajo y con el reconocimiento de la micro financiera que laboran en el norte del Perú y de todo el país.

Los resultados en cada una de las dimensiones reportaron porcentajes altos en las dimensiones evaluadas con porcentajes que se encuentran alrededor de 0.60 y 0.90 como valor de Rho de Spearman. Estos resultados fueron comparados con referencia internacional de Brito (2015) lográndose diagnosticar a través de un cuestionario la situación actual de la empresa, donde se reporta la relación de las dimensiones de las variables Plan de sucesión y desempeño laboral. Además, menciona que la estructura de cada área y los planes que se ejecutan a partir de estos resultados; lo que trae como consecuencia la elaboración de una

propuesta de capacitación desde la inducción para generar un compromiso con la organización, así mismo reforzar habilidades, conocimientos de los colaboradores en función al puesto que desempeñan y sin dejar de lado el desempeño laboral.

Este mismo autor, tiene como principal propósito el identificar los tipos de rotación que se diera en la empresa, para luego elaborar matrices donde se puedan identificar los bajos niveles en los puestos en declive. Lográndose diagnosticar a través del instrumento la situación actual de la organización, la estructura de cada área y los planes que se ejecutaran a partir de ellos; así como también generar una propuesta de capacitación desde la inducción para generar un compromiso con la organización, así mismo reforzar habilidades, conocimientos de los colaboradores en función al puesto que desempeñan.

Ayala (2013), en función a nuestros resultados, aplicó una metodología en la medición de competencias al puesto para retener al personal clave considerándose próximo sucesor; por lo que se llega a concluir el contraste con la hipótesis formulada, de tal manera que si se desarrolla un diagnóstico situacional actual, permitirá establecer criterios para la elaboración de capacitaciones que servirán para un mejor desempeño de los trabajadores; así como también la implementación de un plan de sucesión para cada puesto de la empresa el cual servirá para prevenir la deserción del personal clave y a su vez garantizar la estabilidad de la entidad.

Contrariamente, en el estudio sobre "*Plan de Sucesión*" como se hizo en la Investigación realizada por Bueno (2008), demostrando que el colaborador tiene un nivel de competencia mayor al del perfil requerido y negativo cuando el nivel demostrado es inferior a lo requerido al cargo; para ello se usó el criterio de discriminación en el análisis de actitudes para indicar a los posibles sucesores en un máximo de -0.5 de la competencia evaluada

En las dimensiones del Plan de sucesión de Jefaturas y gerencias de una micro financiera reconocida de la ciudad de Trujillo en lo que se refiere a la retención del personal clave se alcanzó un nivel bajo en el 13.54% de los colaboradores, el 48.95% en el nivel medio y 37.50% en el nivel alto. Esto se debe a que la empresa le da oportunidad para especializarse en las fortalezas que el colaborador tiene. Además, la empresa lo estimula a que piense lo que necesita hacer para lograr sus metas. Por otro lado, la empresa les da la oportunidad de capacitarse en los temas de su interés. También, los colaboradores son capaces de motivar a otras personas para hacer las tareas lo mejor posible. Además, en esta dimensión el colaborador conoce muy bien cuáles son sus habilidades y competencias.

Es así, que la empresa al contar con un programa de capacitación anual le permite al colaborador generar mejores resultados, además de considerar que es importante y fundamental contar con un plan de entrenamiento, inducción y capacitación para mejorar el desempeño en el puesto en que se encuentra laborando.

Además, se observa que las dimensiones del desempeño laboral de una empresa del sector financiero se encuentran que la dimensión desempeño en relación con sus superiores donde se alcanzó un porcentaje de 41.67% en el nivel alto, 33.33% en el nivel medio y 25.0% en el nivel bajo. Esto se debe a que el colaborador está pendiente de la supervisión que se ejerce sobre él. Además, este desempeño se presenta porque existen relaciones personales con sus jefes y la forma como se juzgan su tarea y el apoyo que recibe con sus superiores.

Por otro lado en el desempeño con las condiciones física, se observa que el 48.96% alcanzan el nivel medio, el 32.29% el nivel alto y un 18.75% el nivel bajo. Esto es debido a que se encuentran adecuadas condiciones como son la adecuada ventilación del lugar de trabajo, así como iluminación, limpieza, higiene y salubridad en el lugar de trabajo. Sin embargo, hay mejoras que realizar, dado que no se cuenta con un local Institucional en que se agrupen todas las áreas administrativas.

Por otro lado, en el desempeño con la participación en las decisiones se encontró un nivel alto en el 53.13%, seguido del nivel medio en el 45.83% y un nivel bajo con 1.04% de los colaboradores de las micro financieras reconocidas en el norte del Perú y de todo el país. En esta dimensión se observa que el desempeño se da porque la empresa cumple con su convenio, las disposiciones y leyes laborales y sobre todo en la negociación sobre aspectos laborales, encontrándose además que existe la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.

Para la dimensión que corresponde con el desempeño para su trabajo, se encontró que el 48.96% de los colaboradores alcanzó el nivel alto, un 47.92% en el nivel medio y el 3.13% en el nivel bajo, esto se da debido a las oportunidades que se le ofrece en su trabajo de poder realizar las cosas en que el colaborador destaca y sobre todo las cosas que le gustan. Esta dimensión mucho tiene que ver la satisfacción que tiene el colaborador sobre lo que le produce su trabajo por sí mismo y las metas u objetivos que debe alcanzar.

Finalmente, se presenta la dimensión sobre el desempeño con el reconocimiento donde se encontró un 42.71% que se agruparon en el nivel medio, un 35.42% en el nivel alto y un 21.88% en el nivel bajo. Esta dimensión es importante, debido a que el colaborador tiene



oportunidades de ascenso, la oportunidad de capacitación que le ofrece la institución y el salario que este recibe.

Lopera (2015) encuentra resultados similares donde encuentra que un nivel sobresaliente en las dimensiones: a) Desempeño en relación con sus superiores (75%), b) Desempeño con las condiciones físicas (76%), c) Desempeño con la participación en las decisiones (78%), d) Desempeño con su trabajo (74%) y e) Desempeño con el reconocimiento (73%) resultados que se asemejan a los resultados encontrados en la investigación y poder contrastar los resultados encontrados por esta investigación

Guzmán (2017) menciona que no encuentra relación cuando relaciona el desempeño laboral con otra variable, sin embargo, esta variable por si sola evidencia altos resultados en sus diferentes dimensiones. Este mismo resultado se evidenció con las dimensiones como el caso de factores extrínsecos ( $Rho=0.004$ ) ( $p \geq 0.05$ ). Concluyéndose que no existe relación lineal directa entre la variable motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa evaluada.

---

Por otro lado, Pezo (2017) menciona que los resultados indican que la diagonal de las variable capacitación y desempeño laboral alcanzan el 55% como excelente, 27.5% bueno, 5% regular. Cuanto a los resultados alcanzaron la prueba Rho Spearman en la contratación de hipótesis entre las variables se encontró una correlación moderada con 0.731, lo cual comprueba que si se invierte en más capacitación se generará un mejor desempeño laboral en sus trabajadores

De la misma manera Ríos (2017) Sobre el desempeño laboral encontró que el personal calificó esta variable en el nivel adecuado, siendo la dimensión más destacada la “Satisfacción del usuario” y los dirigidos a mejorar son el “Crecimiento personal” y la “Labor en el área”. Después de aplicar la prueba Rho de Spearman se pudo comprobar que existe una relación significativa del nivel de trabajo sobre el desempeño laboral.

Guzmán (2017) en la investigación sobre Desempeño laboral y dimensiones de personalidad en los trabajadores concluye que sus datos encontrados en la variable desempeño laboral permitirán contrastar la presencia de un alto desempeño laboral ( $Rho = 0.79$ ).

Similarmente, Zelada (2016) para fines de ampliar el estudio del desempeño laboral se tuvieron en cuenta las siguientes dimensiones: a) Desempeño en relación con sus superiores

(nivel alto en el 45%), b) Desempeño con las condiciones físicas (nivel medio 57%), c) Desempeño con la participación en las decisiones, (nivel alto 54%), d) Desempeño con su trabajo (nivel medio 53%) y e) Desempeño con el reconocimiento (nivel alto 64%).

---

La investigación propuesta buscó, mediante un enfoque teórico, conceptos básicos, normas de trabajo interno y el aplicarlas para encontrar esclarecimientos a situaciones internas (descontento laboral, bajo rendimiento laboral) que afectan a los empleados y por ende a la productividad de la empresa.

La expectativa creada durante esta investigación estuvo orientada a identificar y proponer mejoras en la estabilidad emocional de los trabajadores y que se encuentren satisfechos en el cargo que desempeñen, además aportar en el desarrollo del proceso de selección adecuado para los ascensos que se adapten a cada uno de los cargos operativos y que permitan a mejorar el ritmo de desempeño de los trabajadores.

Además, se espera que la investigación favorezca a la empresa para tener buenos resultados tanto en las actividades de los trabajadores, así como en la rentabilidad de la micro financiera reconocida en el norte del Perú.

## **V. CONCLUSIONES**

1. Existe relación entre el Plan de sucesión y el desempeño laboral ( $Rho= 0,975$ ), en una micro financiera reconocida en el norte del Perú y de todo el país.
2. Al evaluar los resultados del Plan de Sucesión se encontró que el mayor porcentaje de trabajadores alcanzó el nivel alto, seguido del nivel medio y bajo.
3. En las dimensiones del Plan de sucesión de una empresa del sector financiero se encuentran en el nivel alto en cada una de las dimensiones evaluadas a excepción de la dimensión retención del personal clave que alcanzó el nivel medio.
4. En los resultados sobre desempeño laboral se encontró que el mayor porcentaje correspondió al nivel alto, seguido del nivel medio y bajo.

5. En las dimensiones del desempeño laboral de una empresa del sector financiero se encuentra en cada una de las dimensiones un nivel medio a excepción del desempeño en relación con sus sucesores que se encuentra en el nivel alto.
6. Queda demostrado que el proceso de plan de sucesión de jefaturas y gerencias se relaciona positivamente con el desempeño laboral en la entidad micro financiera reconocida en el norte del Perú y de todo el país, lo que quiere decir que a nivel general los jefes y gerentes desempeñan su cargo de forma funcional a lo que requiere su perfil de puesto.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Conforme mejora la economía de la empresa, es importante que se desarrollen planes de manera proactiva para el futuro de sus negocios.
2. Se debe tener un plan sobre quién reemplazará la parte administrativa en todos sus niveles es una faceta crítica de la estrategia global, ya que asegura que la organización será capaz de hacer frente a los retos del futuro y de competir en la industria”.
3. Se recomienda documentar como Instrumento de Gestión de la empresa deberes y obligaciones de los empleados en relación a las funciones que deben cumplir.
4. Se recomienda la evaluación anual de desempeño del empleado, además de su potencial promoción ya que es una herramienta que ayuda al área de RRHH en la toma de decisiones.

5. Concientizar a la alta gerencia sobre la importancia de la sucesión de puestos de trabajo mediante la evaluación de su productividad y se pueda tomar acciones en la promoción de cargos, cada seis meses, a través de capacitaciones de sensibilización y concientización de lo producido.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ackermna, D. (2014). *Investigación de un caso Organizacional del Clima y Satisfacción Laboral en una Unidad de Negocios de una Empresa del sector entretenimiento en la Ciudad de Lima*. UPC.

Aguilar G., Clausen J. (06 de agosto del 2013) *Análisis de la eficiencia social y productividad en las Instituciones microfinancieras del Perú* (Informe final de Investigación. Recuperado de <http://old.cies.org.pe/files/documents/investigaciones/empresa-y-finanzas/analisis-de-la-eficiencia-social-productividad-de-las-instituciones.pdf>.

Allen, M. (2007). *Desempeño por competencias*. Evaluación de 360°. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Alles, M. (2009). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones

Granica, S.A.

Arraita, A (2015). *Work performance and teaching work conditions in Chile: influences and perceptions from those evaluated*. Chile.

Artacho, R. (2015) *Survey of Quality of Life at Work*. Ministry of Economy. Spain.

Artiga Portillo, K., Artiga Portillo, A., & Monterroza Gómez, V. (2011). *Plan de sucesión como herramienta clave para la gestión del talento humano en la ONG Visión Mundial El Salvador*. Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, San Salvador.

Ayala, J. (2013). *Diseño de un Plan de Sucesión Basado en un Modelo de Competencias para el personal clave de una empresa constructora* (Tesis de Maestría). Recuperada de <http://eprints.uanl.mx/3244/1/1080256644.pdf>

Baguer Alcalá, Á. (2009). *Las diez erres en la dirección de personas*. Madrid: ESIC Editorial.

Baldwin, M. D. (2010). *Center for Simplified Strategic Planning*. Recuperado el 28 de Mayo de 2016, de <http://www.cssp.com/CD0100/SuccessionPlanningStrategy/>

Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. Ed. Mc. Graw Hill. México.

Bittel, L. (2000). *Staff Administration. Translation José Real Gutiérrez*. México. Editorial Mc Graw Hill.

Brito T. (2015). *Plan de sucesión y carrera por competencias para el personal de empresa en sector alimenticio*. Recuperado de: [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/17493/1/62192\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/17493/1/62192_1.pdf)

Brow, W. (2000). *Teoría de la organización y la administración, enfoque integral*. México: Limusa.

Burack H., E. (1990). *Planificación y aplicaciones creativas de Recursos Humanos – Una orientación estratégica*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=qA1KdW5nhYgC&printsec=frontcover&h>

l=es#v=onepage&q&f=false

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición – Editorial Mc Graw Hill.
- Cortés, D. (2009). *Diagnosis of work motivation in the Hospital*. Dr. Luís F. Nachón. Xalapa, Veracruz - México.
- Dalziel, M. (1996). *Competencias: Claves para una gestión integrada de recursos humanos* (2a Edición ed.). España: Deusto.
- Davis, K. and Newtrons, J. (2010). *Human behavior at work*. Tenth Edition. Mexico: McGraw - Hill Edition.
- Davis, K. (2013). *Human behavior at work*. 11th Ed. Mc Graw Inter-American Hill. Mexico.
- Deloitte. (2010). *Plan de sucesión. Boletín de Gobierno Corporativo*. Recuperado el 12 de Junio de 2016, de [https://www.deloitte.com/assets/DcomMexico/Local%20Assets/Documents/mx\(esmx\)GobCorp\\_plansucesion\\_3009810.pdf](https://www.deloitte.com/assets/DcomMexico/Local%20Assets/Documents/mx(esmx)GobCorp_plansucesion_3009810.pdf)
- De la Torre, F. (2000). *Human relations in the workplace*. México: Editorial Trillas.
- Farfán, J. y Ruiz, F. (2005) *Eficiencia en instituciones micro financieras - Aplicación del DEA* (Análisis Envolvente de Datos). (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle>
- Franco, C. (2011). *Más de un cuarto de las empresas carece de planes de sucesión*. Ed. Reverte. Argentina.
- Gabour Atwood, C. (2007). *Succession Planning Basics*. Baltimore, Maryland: American Society for Training and Development Press.
- Galaz Yamazaki, & Ruiz Urquiza. (2010). S.C. *Plan de Sucesión*. México.
- Gamboa, J. y Heredia, Chi. (2017). *Propuesta de implementación de una plataforma para mejorar los procesos de plan de sucesión de talentos de la empresa Netafim*

- Perú*. Facultad de Ingeniería de sistemas con mención en gerencia de sistemas de información. Universidad Privada del Norte. Trujillo.
- Granda, Z. y Melendres, A. (2017). Motivación y desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo S.A. Agencia San Ignacio, 2017. Universidad Señor de Sipán. Facultad de Ciencias Empresariales Escuela Académico Profesional de Administración.
- Guevara, E. & Tafur, R. (2015) con la investigación. El desempeño de los trabajadores de la empresa Kentucky Fried Chicken sede Real Plaza en la ciudad de Trujillo 2015. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo.
- Guzmán, R. (2017). Motivación Y Desempeño Laboral De Los Colaboradores De La Empresa CASDEL HNOS S.A. Distrito La Victoria. Universidad. César Vallejo. Facultad de Educación.
- Guzmán, B. (2017). Desempeño laboral y dimensiones de personalidad en los trabajadores de la municipalidad provincial del santa, Chimbote – 2017. Universidad San Pedro. Facultad de Ciencias de la Salud. Facultad de Ciencias de la Salud. Chimbote.
- Gutiérrez, A. (2018). *Motivation and Labor Satisfaction of Civil Construction Workers, held in Lima, Peru*, of the Pontifical Catholic University of Peru.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (2010). *Development of the job characteristics*. Journal of Applied Psychology, 60. pp. 159-170.
- Hernández R., Fernández C, y Baptista P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta. Ed.) México: Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández Cote, C., & Sala Gorrín, I. (1999). *Plan de sucesión ejecutiva basado en el enfoque de competencias* - Caso entidad bancaria. Trabajo de Grado para optar al título de Lic. en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Caracas - Venezuela.
- Hall, R. (2016). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. Segunda Edición. México: Editorial Printice Hall.

- Kenneth N. (2010). *Organizational Behavior and Staff Psychology*. Continental Editorial Company. SA Mexico.
- Latorre, M. (2017). *The management of human resources and work performance*. Valencia Spain.
- Luengo, Y. (2015). *Clima laboral y Desempeño Laboral del Docente en Centros educativos del Estado de Zulia*. Maracaibo, Venezuela.
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994), *Dirección y administración de RR.HH.* USA, Editorial AddeSon Wesler iberoamericana.
- Moscoso T. (2007) *Plan de Sucesión para la empresa industrial TUCSON usando un Modelo de Competencias*. (Tesis de Maestría) . Recuperada de: <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/813/1/T468-MBA-Moscoso-Plan%20de%20sucesi%C3%B3n%20para%20la%20empresa%20industrial%20Tucson%20usando%20un%20modelo%20de%20competencias.pdf>
- Pérez, O. (12 de noviembre del 2015). *¿Qué son planes de sucesión en las empresas? (Mensaje de un blog)*. Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com.mx/que-son-los-planes-de-sucesion-en-las-empresas>
- Pezo, R. (2017). *Capacitación Y Desempeño Laboral De Los Trabajadores Del Área De Producción De La Empresa Chalicen S.A.C.* San Juan De Lurigancho. Universidad César Vallejo. Facultad de Educación.
- Roobins (2003). *Organizational Behavior Concepts, Controversies and Applications*. 6th Edition. Editorial Prentice. Hispanic American México.
- Rodríguez, E. (2016). *Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Promas S.R.L.* Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo.
- Salinas (2010) *Relación entre el nivel de Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Privada César Vallejo - Trujillo*” Universidad César Vallejo- Trujillo.



- Stoner, J. (2004) *Administración*, 5° edición, Editorial Prentice – Hall, Hispanoamericana S.A.
- Strauss S. (2011). *Personal. Human Problems of the Administration*. Spain. Printice-Hall Inc.
- Ríos, R. (2017). Influencia del trabajo en equipo sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna. Universidad privada de Tacna. Facultad de Ciencias Empresariales. Escuela Profesional de Ingeniería Comercial. Tacna.
- Warren B. (2000). *Theory of Organization and Administration: Integral approach*. México: editorial Limusa.
- Warren B. (2003). *Teoría de La organización y la Administración: Enfoque integral*. México: editorial Limusa.
- Werther, W. (2010). *Administration of Personnel and Human Resources* 5th Edition. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana. Mexico.
- Vega, M. (2010). *How labor satisfaction influences performance: case retail company*. Research project 072116-4 / R Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile.
- Writer, W. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Zelada, M. (2016). Satisfacción y desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 02 – La Esperanza de la provincia de Trujillo, año 2016. Universidad. César Vallejo. Facultad de Educación.

## VIII. ANEXOS

### Anexo 01: Cuestionario de Plan de Sucesión

#### UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO ESCUELA DE POSGRADO

Buen día;

Este cuestionario tiene como objetivo determinar la incidencia de un plan de sucesión en las jefaturas y gerencias en relación al Plan de sucesión de la entidad micro financiera. Por favor marcar con una "X" el nivel de satisfacción con respecto a la pregunta.

#### Datos Generales:

Género: F ( ) M ( )

Edad: 25 a 30 años ( ) 31 a 36 años ( ) 37 a 40 años ( ) 41 años a mas ( )

Tiempo de trabajo: 1-2 años ( ) 2-3 años ( ) 3-4 años ( ) 4 años en adelante ( )

Cargo que desempeña: ( ) Jefe ( ) Gerente

| N°                                  | PREGUNTAS  | Nunca<br>(0) | Casi<br>Nunca<br>(1) | Eventual<br>mente<br>(2) | Casi<br>siempre<br>(3) | Siempre<br>(4) |
|-------------------------------------|--|--------------|----------------------|--------------------------|------------------------|----------------|
| <b>Variable 1: Plan de sucesión</b> |  |              |                      |                          |                        |                |
| <b>RETENCION DE PERSONAL CLAVE</b>  |  |              |                      |                          |                        |                |
| 1                                   | La compañía me da oportunidad de especializarme en mis fortalezas. |              |                      |                          |                        |                |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 2   | La compañía me estimula para que piense donde estoy y que necesito hacer para lograr las metas de la compañía.                                 |  |  |  |  |  |
| 3   | La entidad me da oportunidad de capacitarme en temas de mi interés.  |  |  |  |  |  |
| 4   | Lo que hago en mi trabajo me estimula para desarrollarme en cosas, para las que aun necesito aprender.   |  |  |  |  |  |
| 5   | Si tengo oportunidad de aprender, definitivamente lo hago  |  |  |  |  |  |
| 6   | Me agrada realizar actividades por iniciativa propia   |  |  |  |  |  |
| 7   | Soy capaz de motivar a otras personas para hacer las tareas lo mejor posible.  |  |  |  |  |  |
| 8   | Me gusta aceptar tareas complejas y desafiantes.   |  |  |  |  |  |
| 9   | Conozco muy bien cuáles son mis habilidades y competencias   |  |  |  |  |  |
| 10  | Siento que estoy bajo mucha presión  |  |  |  |  |  |
| 11  | La presión constante del trabajo (cosas que necesitan ser hechas, fechas límite y la competitividad) me tensan y a veces me deprimen           |  |  |  |  |  |
| 12  | Me siento capaz de tomar otra función ejecutiva superior en esta compañía  |  |  |  |  |  |
| <b>DESARROLLO Y CRECIMIENTO PROFESIONAL</b> |  |  |  |  |  |  |
| 13  | La compañía al contar con un programa de capacitación anual me permitiría generar mejores resultados.  |  |  |  |  |  |
| 14  | Considero que es importante y fundamental contar con un plan de entrenamiento, inducción y capacitación para mejorar el desempeño en el puesto |  |  |  |  |  |
| 15  | ¿Estoy interesado en la oportunidad de aplicar a un plan de sucesión o carrera?  |  |  |  |  |  |
| <b>MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL</b>    |  |  |  |  |  |  |
| 16  | ¿Me encuentro satisfecho y motivado en la realización de mis funciones actualmente?  |  |  |  |  |  |

|           |  |  |  |  |  |  |
|-----------|--|--|--|--|--|--|
| <b>17</b> | ¿De acuerdo a mis objetivos de largo plazo, me visualizo trabajando en esta Entidad a futuro?          |  |  |  |  |  |
| <b>18</b> | ¿Me siento satisfecho aportando nuevas ideas, iniciativas y/o decisiones para el puesto que desempeña? |  |  |  |  |  |

### Escala de evaluación

|                             |             |         |
|-----------------------------|-------------|---------|
| <b>PLAN DE<br/>SUCESIÓN</b> | Nivel bajo  | 0 – 23  |
|                             | Nivel medio | 24 – 47 |
|                             | Nivel alto  | 48 – 72 |

### Retención del personal clave (12 ítems)

Nivel bajo 0 - 15

Nivel medio 16 - 32

Nivel alto 33 – 48

### Desarrollo y crecimiento profesional (3 ítems)

Nivel bajo 0 - 3

Nivel medio 4 - 8

Nivel alto 9 - 12

### Motivación y satisfacción laboral (3 ítems)

Nivel bajo 0 - 3

Nivel medio 4 - 8

Nivel alto 9 - 12

### Anexo 2: Cuestionario de evaluación del desempeño laboral (Adaptado de Sotomayor Flor - 2013)

#### INSTRUCCIONES:

Lea cada ítem para efectos de comprensión y marque con una “X” en la casilla que considere conveniente.

*Muy insatisfecho (0)*

*Algo insatisfecho (1)*

*Indiferente (2)*

*Algo satisfecho (3)*

*Muy satisfecho (4)*

| DESEMPEÑO LABORAL                                     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|
| <b>Desempeño en relación con sus superiores</b>       |   |   |   |   |   |
| 1. La proximidad y frecuencia con que es supervisado. |   |   |   |   |   |
| 2. La supervisión que ejercen sobre usted.            |   |   |   |   |   |
| 3. Las relaciones personales con sus superiores.      |   |   |   |   |   |
| 4. La forma en que sus superiores juzgan su tarea.    |   |   |   |   |   |
| 5. El apoyo que recibe de sus superiores.             |   |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| <b>Desempeño con las condiciones físicas</b>   |  |  |  |  |  |
| 6. La ventilación de su lugar de trabajo.  |  |  |  |  |  |
| 7. La iluminación de su lugar de trabajo.  |  |  |  |  |  |
| 8. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.                       |  |  |  |  |  |
| 9. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo                                    |  |  |  |  |  |
| 10. La temperatura de su local de trabajo  |  |  |  |  |  |
| <b>Desempeño con la participación en las decisiones</b>  |  |  |  |  |  |
| 11. El grado en que su institución cumple con el convenio, las disposiciones y leyes laborales |  |  |  |  |  |
| 12. La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales            |  |  |  |  |  |
| 13. Su participación en las decisiones de su Área,   |  |  |  |  |  |
| 14. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la Institución       |  |  |  |  |  |
| 15. La “igualdad” y “justicia” de trato que recibe de su institución                           |  |  |  |  |  |
| 16. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo                    |  |  |  |  |  |
| <b>Desempeño con su trabajo</b>  |  |  |  |  |  |
| 17. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca      |  |  |  |  |  |
| 18. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan                |  |  |  |  |  |
| 19. La satisfacción que le produce su trabajo por sí mismo                                     |  |  |  |  |  |
| 20. Los objetivos y metas que debe alcanzar  |  |  |  |  |  |
| <b>Desempeño con el reconocimiento</b>   |  |  |  |  |  |
| 21. Las oportunidades de ascenso que tiene   |  |  |  |  |  |
| 22. Las oportunidades de capacitación que le ofrece la institución                             |  |  |  |  |  |
| 23. El salario que usted recibe  |  |  |  |  |  |

### **Escala de evaluación**

|                              |                                  |         |
|------------------------------|----------------------------------|---------|
| <b>DESEMPEÑO<br/>LABORAL</b> | Bajo nivel de desempeño laboral  | 0 – 30  |
|                              | Nivel medio de desempeño laboral | 31 – 61 |
|                              | Alto nivel de desempeño laboral  | 62 – 92 |

### **Desempeño en relación con sus superiores (5 ítems)**

Nivel bajo 0 - 6

Nivel medio 7 - 13

Nivel alto 14 - 20

### **Desempeño con las condiciones físicas (5 ítems)**

Nivel bajo 0 - 6

Nivel medio 7 - 13

Nivel alto 14 - 20

### **Desempeño con la participación en las decisiones (6 ítems)**

Nivel bajo 0 - 7

Nivel medio 8 - 16

Nivel alto 17 - 24

### **Desempeño con su trabajo (4 ítems)**

Nivel bajo 0 - 5

Nivel medio 6 - 10

Nivel alto 11 - 16

### **Desempeño con el reconocimiento (ítems 3)**

Nivel bajo 0 - 3

Nivel medio 4 - 8

Nivel alto 9 - 12

## **Anexo 3**

### **BASE DE DATOS PARA LA VARIABLE PLAN DE SUCESIÓN**



|    | RETENCION DEL PERSONAL CLAVE |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | DESARROLLO |    |    |    | MOTIVACION |    |    |    |      |
|----|------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|------------|----|----|----|------------|----|----|----|------|
|    | 1                            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | SUM        | 13 | 14 | 15 | SUM        | 16 | 17 | 18 | TOTA |
| 1  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 13         | 3  | 0  | 1  | 4          | 1  | 1  | 1  | 3    |
| 2  | 1                            | 0 | 2 | 3 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 2  | 3  | 2  | 17         | 2  | 1  | 2  | 5          | 3  | 3  | 1  | 7    |
| 3  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 4 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1  | 1  | 3  | 15         | 2  | 2  | 0  | 4          | 1  | 1  | 1  | 3    |
| 4  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1  | 1  | 2  | 11         | 1  | 0  | 2  | 3          | 3  | 1  | 1  | 5    |
| 5  | 2                            | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1  | 4  | 2  | 18         | 1  | 1  | 2  | 4          | 3  | 1  | 1  | 5    |
| 6  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 10         | 3  | 0  | 1  | 4          | 1  | 1  | 1  | 3    |
| 7  | 0                            | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2  | 3  | 2  | 14         | 2  | 1  | 2  | 5          | 3  | 3  | 1  | 7    |
| 8  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1  | 1  | 3  | 12         | 2  | 2  | 0  | 4          | 1  | 1  | 1  | 3    |
| 9  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1  | 1  | 2  | 12         | 1  | 2  | 2  | 5          | 3  | 1  | 1  | 5    |
| 10 | 2                            | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1  | 4  | 2  | 17         | 1  | 1  | 2  | 4          | 3  | 1  | 1  | 5    |
| 11 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1  | 1  | 4  | 17         | 1  | 4  | 4  | 9          | 1  | 1  | 1  | 3    |
| 12 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1  | 1  | 3  | 18         | 1  | 2  | 3  | 6          | 3  | 4  | 1  | 8    |
| 13 | 1                            | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1  | 1  | 1  | 19         | 4  | 3  | 4  | 11         | 1  | 4  | 3  | 8    |
| 14 | 1                            | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1  | 2  | 3  | 26         | 1  | 1  | 3  | 5          | 4  | 4  | 1  | 9    |
| 15 | 1                            | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1  | 3  | 3  | 25         | 1  | 1  | 3  | 5          | 4  | 1  | 4  | 9    |
| 16 | 1                            | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1  | 1  | 1  | 19         | 1  | 4  | 1  | 6          | 3  | 4  | 1  | 8    |
| 17 | 2                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1  | 4  | 3  | 23         | 2  | 1  | 3  | 6          | 1  | 3  | 3  | 7    |
| 18 | 1                            | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 4  | 1  | 3  | 24         | 4  | 0  | 3  | 7          | 1  | 3  | 4  | 8    |
| 19 | 1                            | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 3  | 1  | 3  | 22         | 1  | 3  | 3  | 7          | 1  | 3  | 1  | 5    |
| 20 | 1                            | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1  | 1  | 2  | 23         | 3  | 1  | 2  | 6          | 2  | 4  | 1  | 7    |
| 21 | 2                            | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 4  | 1  | 1  | 24         | 3  | 1  | 1  | 5          | 4  | 1  | 4  | 9    |
| 22 | 1                            | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1  | 1  | 4  | 25         | 1  | 4  | 4  | 9          | 1  | 1  | 1  | 3    |
| 23 | 1                            | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3  | 1  | 3  | 25         | 3  | 2  | 3  | 8          | 3  | 3  | 1  | 7    |
| 24 | 1                            | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1  | 1  | 1  | 19         | 1  | 0  | 1  | 2          | 4  | 1  | 3  | 8    |
| 25 | 1                            | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4  | 2  | 3  | 28         | 4  | 4  | 4  | 12         | 4  | 4  | 4  | 12   |
| 26 | 1                            | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4  | 3  | 4  | 30         | 4  | 4  | 4  | 12         | 4  | 4  | 4  | 12   |
| 27 | 4                            | 3 | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4  | 4  | 4  | 38         | 4  | 4  | 4  | 12         | 3  | 4  | 4  | 11   |
| 28 | 2                            | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4  | 4  | 4  | 38         | 4  | 4  | 4  | 12         | 4  | 4  | 4  | 12   |
| 29 | 4                            | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4  | 4  | 3  | 43         | 4  | 4  | 3  | 11         | 4  | 4  | 4  | 12   |
| 30 | 4                            | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4  | 4  | 4  | 42         | 4  | 4  | 4  | 12         | 4  | 4  | 4  | 12   |
| 31 | 1                            | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4  | 1  | 4  | 33         | 3  | 4  | 4  | 11         | 4  | 1  | 4  | 9    |
| 32 | 3                            | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4  | 4  | 4  | 39         | 3  | 4  | 1  | 8          | 4  | 1  | 4  | 9    |
| 33 | 3                            | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4  | 4  | 4  | 38         | 4  | 4  | 4  | 12         | 1  | 4  | 4  | 9    |
| 34 | 3                            | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1  | 1  | 4  | 32         | 4  | 4  | 4  | 12         | 4  | 1  | 4  | 9    |
| 35 | 1                            | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3  | 4  | 4  | 40         | 4  | 4  | 4  | 12         | 4  | 4  | 1  | 9    |
| 36 | 3                            | 4 | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 1  | 1  | 1  | 31         | 4  | 4  | 4  | 12         | 1  | 4  | 4  | 9    |
| 37 | 4                            | 4 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4  | 1  | 3  | 34         | 4  | 3  | 3  | 10         | 3  | 4  | 4  | 11   |
| 38 | 4                            | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1  | 3  | 4  | 37         | 4  | 4  | 1  | 9          | 4  | 4  | 1  | 9    |
| 39 | 3                            | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1  | 4  | 4  | 36         | 4  | 2  | 4  | 10         | 1  | 4  | 4  | 9    |
| 40 | 3                            | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4  | 4  | 4  | 38         | 2  | 2  | 4  | 8          | 1  | 4  | 3  | 8    |
| 41 | 4                            | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3  | 4  | 4  | 39         | 4  | 4  | 4  | 12         | 1  | 4  | 1  | 6    |
| 42 | 4                            | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4  | 2  | 4  | 40         | 4  | 4  | 1  | 9          | 4  | 1  | 4  | 9    |
| 43 | 3                            | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1  | 4  | 3  | 34         | 4  | 4  | 3  | 11         | 4  | 4  | 1  | 9    |
| 44 | 3                            | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1  | 4  | 1  | 32         | 4  | 4  | 4  | 12         | 1  | 4  | 1  | 6    |
| 45 | 3                            | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 1  | 4  | 1  | 31         | 4  | 4  | 1  | 9          | 4  | 4  | 3  | 11   |
| 46 | 3                            | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 4  | 4  | 3  | 37         | 2  | 3  | 3  | 8          | 3  | 4  | 4  | 11   |
| 47 | 3                            | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4  | 1  | 1  | 35         | 4  | 4  | 1  | 9          | 1  | 4  | 4  | 9    |
| 48 | 3                            | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1  | 4  | 1  | 33         | 4  | 2  | 4  | 10         | 1  | 4  | 4  | 9    |
| 49 | 3                            | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4  | 4  | 4  | 38         | 2  | 2  | 0  | 4          | 4  | 4  | 4  | 12   |
| 50 | 3                            | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3  | 4  | 4  | 37         | 2  | 3  | 4  | 9          | 3  | 3  | 3  | 9    |
| 51 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 13         | 3  | 4  | 1  | 8          | 1  | 1  | 1  | 3    |
| 52 | 1                            | 0 | 2 | 3 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 2  | 3  | 2  | 17         | 2  | 1  | 2  | 5          | 3  | 3  | 1  | 7    |
| 53 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 4 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1  | 1  | 3  | 15         | 2  | 2  | 0  | 4          | 1  | 1  | 1  | 3    |
| 54 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1  | 1  | 2  | 11         | 1  | 2  | 0  | 3          | 3  | 1  | 1  | 5    |
| 55 | 2                            | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1  | 4  | 2  | 18         | 1  | 1  | 2  | 4          | 3  | 1  | 1  | 5    |
| 56 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 10         | 3  | 0  | 1  | 4          | 1  | 1  | 1  | 3    |
| 57 | 0                            | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2  | 3  | 2  | 14         | 2  | 1  | 2  | 5          | 3  | 3  | 1  | 7    |
| 58 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1  | 1  | 3  | 12         | 2  | 2  | 0  | 4          | 1  | 1  | 1  | 3    |
| 59 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1  | 1  | 2  | 12         | 1  | 2  | 2  | 5          | 3  | 1  | 1  | 5    |
| 60 | 2                            | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1  | 4  | 2  | 17         | 1  | 1  | 2  | 4          | 3  | 1  | 1  | 5    |
| 61 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1  | 1  | 4  | 17         | 1  | 4  | 4  | 9          | 1  | 1  | 1  | 3    |
| 62 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1  | 1  | 3  | 18         | 1  | 2  | 3  | 6          | 3  | 4  | 1  | 8    |
| 63 | 1                            | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1  | 1  | 1  | 19         | 4  | 3  | 4  | 11         | 1  | 4  | 3  | 8    |
| 64 | 1                            | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1  | 2  | 3  | 26         | 1  | 1  | 3  | 5          | 4  | 4  | 1  | 9    |
| 65 | 1                            | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1  | 3  | 3  | 25         | 1  | 1  | 3  | 5          | 4  | 1  | 4  | 9    |
| 66 | 1                            | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1  | 1  | 1  | 19         | 1  | 4  | 1  | 6          | 3  | 4  | 1  | 8    |
| 67 | 2                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1  | 4  | 3  | 23         | 2  | 1  | 3  | 6          | 1  | 3  | 3  | 7    |
| 68 | 1                            | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 4  | 1  | 3  | 24         | 4  | 1  | 3  | 8          | 1  | 3  | 4  | 8    |
| 69 | 1                            | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 3  | 1  | 3  | 22         | 1  | 3  | 3  | 7          | 1  | 3  | 1  | 5    |
| 70 | 1                            | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1  | 1  | 2  | 23         | 3  | 1  | 2  | 6          | 2  | 4  | 1  | 7    |
| 71 | 2                            | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 4  | 1  | 1  | 24         | 3  | 1  | 1  | 5          | 4  | 1  | 4  | 9    |
| 72 | 1                            | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1  | 1  | 4  | 25         | 1  | 4  | 4  | 9          | 1  | 1  | 1  | 3    |
| 73 | 1                            | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3  | 1  | 3  | 25         | 3  | 2  | 3  | 8          | 3  | 3  | 1  | 7    |
| 74 | 1                            | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1  | 1  | 1  | 19         | 1  | 3  | 1  | 5          | 4  | 1  | 3  | 8    |
| 75 | 1                            | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4  | 2  | 3  | 28         | 4  | 4  | 4  | 12         | 4  | 4  | 4  | 12   |
| 76 | 1                            | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4  | 3  | 4  | 30         | 4  | 4  | 4  | 12         | 4  | 4  | 4  | 12   |
| 77 | 4                            | 3 | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4  | 4  | 4  | 38         | 4  | 4  | 4  | 12         | 3  | 4  | 4  | 11   |
| 78 | 2                            | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4  | 4  | 4  | 38         | 4  | 4  | 4  | 12         | 4  | 4  | 4  | 12   |
| 79 | 4                            | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4  | 4  | 3  | 43         | 4  | 4  | 3  | 11         | 4  | 4  | 4  | 12   |
| 80 | 4                            | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4  | 4  | 4  | 42         | 4  | 4  | 4  | 12         | 4  | 4  | 4  | 12   |
| 81 | 1                            | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4  | 1  | 4  | 33         | 3  | 4  | 4  | 11         | 4  | 1  | 4  | 9    |
| 82 | 3                            | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4  | 4  | 4  | 39         | 3  | 4  | 1  | 8          | 4  | 1  | 4  | 9    |
| 83 | 3                            | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4  | 4  | 4  | 38         | 4  | 4  | 4  | 12         | 1  | 4  | 4  | 9    |
| 84 | 3                            | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1  | 1  | 4  | 32         | 4  | 4  | 4  | 12         | 4  | 1  | 4  | 9    |
| 85 | 1                            | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3  | 4  | 4  | 40         | 4  | 4  | 4  | 12         | 4  | 4  | 1  | 9    |
| 86 | 3                            | 4 | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 1  | 1  | 1  | 31         | 4  | 4  | 4  | 12         | 1  | 4  | 4  | 9    |
| 87 | 4                            | 4 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4  | 1  | 3  | 34         | 4  | 3  | 3  | 10         | 3  | 4  | 4  | 11   |
|    |                              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |            |    |    |    |            |    |    |    |      |

|    | SUCESORES |   |   |   |   | CONDICIONES FISICA |   |   |   |   | DECISIONES |     |    |    |    | TRABAJO |    |     |    |    | RECONOCIMIENTO |    |    |     |    |    |    |    |
|----|-----------|---|---|---|---|--------------------|---|---|---|---|------------|-----|----|----|----|---------|----|-----|----|----|----------------|----|----|-----|----|----|----|----|
|    | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | TOT                | 6 | 7 | 8 | 9 | 10         | TOT | 11 | 12 | 13 | 14      | 15 | TOT | 16 | 17 | 18             | 19 | 20 | TOT | 21 | 22 | 23 |    |
| 1  | 1         | 1 | 1 | 1 | 1 | 5                  | 1 | 2 | 1 | 1 | 1          | 6   | 1  | 1  | 3  | 4       | 1  | 10  | 1  | 1  | 1              | 0  | 1  | 4   | 4  | 1  | 0  | 3  |
| 2  | 1         | 0 | 2 | 3 | 0 | 6                  | 0 | 1 | 2 | 1 | 2          | 6   | 3  | 2  | 2  | 1       | 2  | 10  | 3  | 3  | 1              | 1  | 2  | 8   | 1  | 2  | 0  | 5  |
| 3  | 1         | 1 | 1 | 1 | 4 | 8                  | 0 | 1 | 0 | 1 | 1          | 3   | 1  | 3  | 2  | 2       | 0  | 8   | 1  | 1  | 1              | 3  | 2  | 8   | 3  | 1  | 1  | 5  |
| 4  | 1         | 1 | 1 | 1 | 0 | 4                  | 0 | 2 | 0 | 1 | 1          | 4   | 1  | 2  | 1  | 2       | 2  | 8   | 3  | 1  | 1              | 4  | 1  | 10  | 1  | 1  | 1  | 3  |
| 5  | 2         | 0 | 1 | 2 | 0 | 5                  | 1 | 2 | 1 | 2 | 1          | 7   | 4  | 2  | 1  | 1       | 2  | 10  | 3  | 1  | 1              | 1  | 1  | 7   | 1  | 1  | 0  | 2  |
| 6  | 1         | 1 | 1 | 1 | 1 | 5                  | 0 | 0 | 1 | 1 | 1          | 3   | 1  | 1  | 3  | 0       | 1  | 6   | 1  | 1  | 1              | 2  | 1  | 6   | 4  | 1  | 1  | 6  |
| 7  | 0         | 1 | 2 | 0 | 1 | 4                  | 1 | 1 | 0 | 1 | 2          | 5   | 3  | 2  | 2  | 1       | 2  | 10  | 3  | 3  | 1              | 1  | 2  | 10  | 1  | 2  | 0  | 3  |
| 8  | 1         | 1 | 1 | 1 | 0 | 4                  | 1 | 1 | 0 | 1 | 1          | 4   | 1  | 3  | 2  | 2       | 0  | 8   | 1  | 1  | 1              | 3  | 2  | 8   | 3  | 1  | 0  | 4  |
| 9  | 1         | 1 | 1 | 1 | 0 | 4                  | 1 | 2 | 0 | 1 | 1          | 5   | 1  | 2  | 1  | 2       | 2  | 8   | 3  | 1  | 1              | 4  | 1  | 10  | 1  | 1  | 1  | 3  |
| 10 | 2         | 0 | 1 | 2 | 1 | 6                  | 1 | 0 | 1 | 2 | 1          | 9   | 4  | 2  | 1  | 1       | 2  | 10  | 3  | 1  | 1              | 1  | 1  | 7   | 1  | 1  | 0  | 2  |
| 11 | 1         | 1 | 1 | 1 | 0 | 4                  | 2 | 2 | 1 | 2 | 1          | 8   | 1  | 4  | 1  | 4       | 4  | 14  | 1  | 1  | 1              | 4  | 3  | 10  | 1  | 1  | 1  | 3  |
| 12 | 1         | 1 | 1 | 1 | 2 | 6                  | 1 | 4 | 1 | 1 | 1          | 8   | 1  | 3  | 1  | 2       | 3  | 10  | 3  | 4  | 1              | 4  | 1  | 13  | 1  | 1  | 1  | 3  |
| 13 | 1         | 1 | 2 | 4 | 2 | 10                 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1          | 7   | 1  | 1  | 4  | 3       | 4  | 13  | 1  | 4  | 3              | 3  | 1  | 12  | 4  | 1  | 1  | 6  |
| 14 | 1         | 4 | 1 | 2 | 3 | 11                 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1          | 10  | 2  | 3  | 1  | 1       | 3  | 10  | 4  | 4  | 1              | 1  | 4  | 14  | 1  | 1  | 2  | 4  |
| 15 | 1         | 3 | 1 | 1 | 4 | 10                 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1          | 9   | 3  | 3  | 1  | 1       | 3  | 11  | 4  | 1  | 4              | 3  | 1  | 13  | 3  | 1  | 3  | 7  |
| 16 | 1         | 1 | 3 | 1 | 2 | 8                  | 2 | 1 | 3 | 2 | 1          | 9   | 1  | 1  | 1  | 4       | 1  | 8   | 3  | 4  | 1              | 1  | 1  | 10  | 4  | 1  | 1  | 6  |
| 17 | 2         | 1 | 1 | 1 | 1 | 6                  | 4 | 2 | 1 | 2 | 1          | 10  | 4  | 3  | 2  | 1       | 3  | 13  | 1  | 3  | 3              | 1  | 4  | 12  | 1  | 1  | 4  | 6  |
| 18 | 1         | 2 | 1 | 2 | 3 | 9                  | 1 | 2 | 3 | 1 | 4          | 11  | 1  | 3  | 4  | 1       | 3  | 12  | 1  | 3  | 4              | 1  | 1  | 10  | 4  | 4  | 1  | 9  |
| 19 | 1         | 1 | 2 | 2 | 1 | 7                  | 1 | 1 | 2 | 4 | 3          | 11  | 1  | 3  | 1  | 3       | 3  | 11  | 1  | 3  | 1              | 3  | 1  | 9   | 3  | 3  | 1  | 7  |
| 20 | 1         | 3 | 1 | 4 | 1 | 10                 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1          | 10  | 1  | 2  | 3  | 1       | 2  | 9   | 2  | 4  | 1              | 3  | 1  | 11  | 1  | 1  | 1  | 3  |
| 21 | 2         | 1 | 1 | 3 | 2 | 9                  | 4 | 2 | 1 | 2 | 4          | 13  | 1  | 1  | 3  | 1       | 1  | 7   | 4  | 1  | 4              | 1  | 3  | 13  | 1  | 4  | 1  | 6  |
| 22 | 1         | 3 | 1 | 1 | 3 | 9                  | 2 | 2 | 4 | 2 | 1          | 11  | 1  | 4  | 1  | 4       | 4  | 14  | 1  | 1  | 1              | 4  | 3  | 10  | 1  | 1  | 1  | 3  |
| 23 | 1         | 3 | 1 | 1 | 2 | 8                  | 1 | 4 | 2 | 3 | 3          | 13  | 1  | 3  | 3  | 2       | 3  | 12  | 3  | 3  | 1              | 4  | 1  | 12  | 1  | 3  | 1  | 5  |
| 24 | 1         | 1 | 2 | 4 | 2 | 10                 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1          | 7   | 1  | 1  | 1  | 3       | 1  | 7   | 4  | 1  | 3              | 3  | 4  | 15  | 1  | 1  | 1  | 3  |
| 25 | 1         | 3 | 1 | 2 | 3 | 10                 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4          | 13  | 2  | 3  | 4  | 4       | 4  | 17  | 4  | 4  | 4              | 4  | 4  | 20  | 4  | 1  | 2  | 7  |
| 26 | 1         | 2 | 1 | 1 | 3 | 8                  | 2 | 4 | 3 | 2 | 4          | 15  | 3  | 4  | 4  | 4       | 4  | 19  | 4  | 4  | 4              | 4  | 4  | 20  | 3  | 1  | 3  | 7  |
| 27 | 4         | 3 | 3 | 1 | 2 | 13                 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4          | 17  | 4  | 4  | 4  | 4       | 4  | 20  | 3  | 4  | 4              | 4  | 4  | 19  | 4  | 1  | 1  | 6  |
| 28 | 2         | 4 | 4 | 1 | 4 | 15                 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4          | 15  | 4  | 4  | 4  | 4       | 4  | 20  | 4  | 4  | 4              | 4  | 4  | 20  | 4  | 4  | 4  | 12 |
| 29 | 4         | 4 | 4 | 2 | 3 | 17                 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4          | 19  | 4  | 3  | 4  | 4       | 3  | 18  | 4  | 4  | 4              | 4  | 4  | 20  | 4  | 4  | 1  | 9  |
| 30 | 4         | 4 | 3 | 4 | 1 | 16                 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4          | 18  | 4  | 4  | 4  | 4       | 4  | 20  | 4  | 4  | 4              | 4  | 4  | 20  | 4  | 3  | 1  | 8  |
| 31 | 1         | 4 | 4 | 1 | 1 | 11                 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4          | 17  | 1  | 4  | 3  | 4       | 4  | 16  | 4  | 1  | 4              | 4  | 1  | 14  | 1  | 4  | 4  | 9  |
| 32 | 3         | 4 | 3 | 3 | 2 | 15                 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4          | 16  | 4  | 4  | 3  | 4       | 1  | 16  | 4  | 1  | 4              | 3  | 4  | 16  | 1  | 4  | 4  | 9  |
| 33 | 3         | 4 | 2 | 4 | 3 | 16                 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4          | 14  | 4  | 4  | 4  | 4       | 4  | 20  | 1  | 4  | 4              | 1  | 3  | 13  | 1  | 4  | 4  | 9  |
| 34 | 3         | 4 | 2 | 4 | 3 | 16                 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1          | 11  | 1  | 4  | 4  | 4       | 4  | 17  | 4  | 1  | 4              | 4  | 3  | 16  | 1  | 4  | 4  | 9  |
| 35 | 1         | 4 | 4 | 3 | 4 | 16                 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3          | 16  | 4  | 4  | 4  | 4       | 4  | 20  | 4  | 4  | 1              | 1  | 4  | 14  | 1  | 3  | 4  | 8  |
| 36 | 3         | 4 | 3 | 1 | 4 | 15                 | 2 | 4 | 4 | 3 | 1          | 14  | 1  | 1  | 4  | 4       | 4  | 14  | 1  | 4  | 4              | 4  | 4  | 17  | 4  | 4  | 1  | 9  |
| 37 | 4         | 4 | 3 | 4 | 1 | 16                 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4          | 14  | 1  | 3  | 4  | 3       | 3  | 14  | 3  | 4  | 4              | 1  | 4  | 16  | 1  | 4  | 4  | 9  |
| 38 | 4         | 4 | 4 | 2 | 4 | 18                 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1          | 12  | 3  | 4  | 4  | 4       | 1  | 16  | 4  | 4  | 1              | 1  | 4  | 14  | 4  | 4  | 3  | 11 |
| 39 | 3         | 4 | 3 | 4 | 1 | 15                 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1          | 13  | 4  | 4  | 4  | 2       | 4  | 18  | 1  | 4  | 4              | 4  | 4  | 17  | 1  | 1  | 4  | 6  |
| 40 | 3         | 4 | 4 | 1 | 4 | 16                 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4          | 14  | 4  | 4  | 2  | 2       | 4  | 16  | 1  | 4  | 3              | 4  | 4  | 16  | 1  | 4  | 4  | 9  |
| 41 | 4         | 4 | 3 | 1 | 4 | 16                 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3          | 15  | 4  | 4  | 4  | 4       | 4  | 20  | 1  | 4  | 1              | 4  | 3  | 13  | 3  | 3  | 4  | 10 |
| 42 | 4         | 4 | 3 | 4 | 4 | 19                 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4          | 15  | 2  | 4  | 4  | 4       | 1  | 15  | 4  | 1  | 4              | 4  | 4  | 17  | 3  | 1  | 2  | 6  |
| 43 | 3         | 4 | 3 | 1 | 4 | 15                 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1          | 12  | 4  | 3  | 4  | 4       | 3  | 18  | 4  | 4  | 1              | 4  | 4  | 17  | 3  | 4  | 4  | 11 |
| 44 | 3         | 4 | 4 | 1 | 4 | 16                 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1          | 11  | 4  | 1  | 4  | 4       | 4  | 17  | 1  | 4  | 1              | 4  | 4  | 14  | 4  | 1  | 4  | 9  |
| 45 | 3         | 4 | 2 | 1 | 4 | 14                 | 2 | 4 | 4 | 1 | 1          | 12  | 4  | 1  | 4  | 4       | 1  | 14  | 4  | 4  | 3              | 4  | 4  | 19  | 4  | 4  | 4  | 12 |
| 46 | 3         | 4 | 4 | 4 | 4 | 19                 | 1 | 1 | 4 | 1 | 4          | 11  | 4  | 3  | 2  | 3       | 3  | 15  | 3  | 4  | 4              | 4  | 4  | 19  | 1  | 4  | 4  | 9  |
| 47 | 3         | 4 | 4 | 1 | 4 | 16                 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4          | 17  | 1  | 1  | 4  | 4       | 1  | 11  | 1  | 4  | 4              | 4  | 4  | 17  | 1  | 4  | 1  | 6  |
| 48 | 3         | 2 | 4 | 4 | 4 | 17                 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1          | 11  | 4  | 1  | 4  | 2       | 4  | 15  | 1  | 4  | 4              | 4  | 4  | 17  | 4  | 4  | 4  | 12 |
| 49 | 3         | 4 | 4 | 4 | 1 | 16                 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4          | 14  | 4  | 4  | 2  | 2       | 4  | 16  | 4  | 4  | 4              | 4  | 1  | 17  | 1  | 4  | 4  | 9  |
| 50 | 3         | 4 | 4 | 1 | 1 | 13                 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3          | 18  | 4  | 4  | 2  | 3       | 4  | 17  | 3  | 3  | 3              | 2  | 2  | 17  | 3  | 3  | 4  | 10 |
| 51 | 1         | 1 | 1 | 1 | 1 | 5                  | 1 | 2 | 1 | 1 | 1          | 6   | 1  | 1  | 3  | 4       | 1  | 10  | 1  | 1  | 1              | 0  | 1  | 4   | 4  | 1  | 0  | 5  |
| 52 | 1         | 0 | 2 | 3 | 0 | 6                  | 0 | 1 | 2 | 1 | 2          | 6   | 3  | 2  | 2  | 1       | 2  | 10  | 3  | 3  | 1              | 1  | 2  | 10  | 1  | 2  | 0  | 3  |
| 53 | 1         | 1 | 1 | 1 | 4 | 8                  | 0 | 1 | 0 | 1 | 1          | 3   | 1  | 3  | 2  | 2       | 0  | 8   | 1  | 1  | 1              | 3  | 2  | 8   | 3  | 1  | 1  | 5  |
| 54 | 1         | 1 | 1 | 1 | 0 | 4                  | 0 | 2 | 0 | 1 | 1          | 4   | 1  | 2  | 1  | 2       | 2  | 8   | 3  | 1  | 1              | 4  | 1  | 10  | 1  | 1  | 1  | 3  |
| 55 | 2         | 0 | 1 | 2 | 0 | 5                  | 1 | 2 | 1 | 2 | 1          | 7   | 4  | 2  | 1  | 1       | 2  | 10  | 3  | 1  | 1              | 1  | 1  | 7   | 1  | 1  | 0  | 2  |
| 56 | 1         | 1 | 1 | 1 | 1 | 5                  | 0 | 0 | 1 | 1 | 1          | 3   | 1  | 1  | 3  | 0       | 1  | 6   | 1  | 1  | 1              | 2  | 1  | 6   | 4  | 1  | 1  | 6  |
| 57 | 0         | 1 | 2 | 0 | 1 | 4                  | 1 | 1 | 0 | 1 | 2          | 5   | 3  | 2  | 2  | 1       | 2  | 10  | 3  | 3  | 1              | 1  | 2  | 10  | 1  | 2  | 0  | 3  |
| 58 | 1         | 1 | 1 | 1 | 0 | 4                  | 1 | 1 | 0 | 1 | 1          | 4   | 1  | 3  | 2  | 2       | 0  | 8   | 1  | 1  | 1              | 3  | 2  | 8   | 3  | 1  | 0  | 4  |
| 59 | 1         | 1 | 1 | 1 | 0 | 4                  | 1 | 2 | 0 | 1 | 1          | 5   | 1  | 2  | 1  | 2       | 2  | 8   | 3  | 1  | 1              | 4  | 1  | 10  | 1  | 1  | 1  | 3  |
| 60 | 2         | 0 | 1 | 2 | 1 | 6                  | 1 | 0 | 1 | 2 | 1          | 9   | 4  | 2  | 1  | 1       | 2  | 10  | 3  | 1  | 1              | 1  | 1  | 7   | 1  | 1  | 0  | 2  |
| 61 | 1         | 1 | 1 | 1 | 0 | 4                  | 2 | 2 | 1 | 2 | 1          | 8   | 1  | 4  | 1  | 4       | 4  | 14  | 1  | 1  | 1              | 4  | 3  | 10  | 1  | 1  | 1  | 3  |
| 62 | 1         | 1 | 1 | 1 | 2 | 6                  | 1 | 4 | 1 | 1 | 1          | 8   | 1  | 3  | 1  | 2       | 3  | 10  | 3  | 4  | 1              | 4  | 1  | 13  | 1  | 1  | 1  | 3  |
| 63 | 1         | 1 | 2 | 4 | 2 | 10                 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1          | 7   | 1  | 1  | 4  | 3       | 4  | 13  | 1  | 4  | 3              | 3  | 1  | 12  | 4  | 1  | 1  | 6  |
| 64 | 1         | 4 | 1 | 2 | 3 | 11                 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1          | 10  | 2  | 3  | 1  | 1       | 3  | 10  | 4  | 4  | 1              | 1  | 4  | 14  | 1  | 1  | 2  | 4  |
| 65 | 1         | 3 | 1 | 1 | 4 | 10                 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1          | 9   | 3  | 3  | 1  | 1       | 3  | 11  | 4  | 1  | 4              | 3  | 1  | 13  | 3  | 1  | 3  | 7  |
| 66 | 1         | 1 | 3 | 1 | 2 | 8                  | 2 | 1 | 3 | 2 | 1          | 9   | 1  | 1  | 1  | 4       | 1  | 8   | 3  | 4  | 1              | 1  | 1  | 10  | 4  | 1  | 1  | 6  |
| 67 | 2         | 1 |   |   |   |                    |   |   |   |   |            |     |    |    |    |         |    |     |    |    |                |    |    |     |    |    |    |    |

**Estadísticas de fiabilidad**

|                  |                |
|------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,915             | 18             |

**Estadísticas de total de elemento**

|          | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|----------|--|---|--|---|
| VAR00001 | 41,2000  | 217,457   | ,944                                     | ,901  |
| VAR00002 | 40,8667  | 208,124   | ,943                                     | ,899  |
| VAR00003 | 41,2000  | 221,886   | ,860                                     | ,904  |
| VAR00004 | 41,8000  | 237,171   | ,347                                     | ,916  |
| VAR00005 | 40,9333  | 233,210   | ,341                                     | ,918  |
| VAR00006 | 41,7333  | 215,067   | ,691                                     | ,907  |
| VAR00007 | 41,0000  | 225,000   | ,648                                     | ,908  |
| VAR00008 | 41,8000  | 221,457   | ,600                                     | ,910  |
| VAR00009 | 42,6000  | 248,686   | ,260                                     | ,916  |
| VAR00010 | 41,8000  | 233,314   | ,443                                     | ,914  |
| VAR00011 | 41,0667  | 224,352   | ,658                                     | ,908  |
| VAR00012 | 41,0000  | 237,714   | ,412                                     | ,914  |
| VAR00013 | 40,7333  | 230,495   | ,656                                     | ,909  |
| VAR00014 | 41,2000  | 218,600   | ,765                                     | ,905  |
| VAR00015 | 41,6000  | 228,114   | ,524                                     | ,912  |
| VAR00016 | 41,4667  | 241,695   | ,241                                     | ,919  |
| VAR00017 | 40,8667  | 220,124   | ,736                                     | ,906  |
| VAR00018 | 41,7333  | 229,638   | ,524                                     | ,912  |

BASE DE DATOS PILOTO PARA LA CONFIABILIDAD DE LA VARIABLE PLAN  
DE SUCESIÓN

|    | RETENCION DEL PERSONAL CLAVE |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | DESARROLLO |    |    | MOTIVACION |    |    |
|----|------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|------------|----|----|------------|----|----|
|    | 1                            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13         | 14 | 15 | 16         | 17 | 18 |
| 1  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 3          | 0  | 1  | 1          | 1  | 1  |
| 2  | 1                            | 0 | 2 | 3 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 2  | 3  | 2  | 2          | 1  | 2  | 3          | 3  | 1  |
| 3  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 4 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1  | 1  | 3  | 2          | 2  | 0  | 1          | 1  | 1  |
| 4  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1  | 1  | 2  | 1          | 0  | 2  | 3          | 1  | 1  |
| 5  | 4                            | 4 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4  | 1  | 3  | 4          | 3  | 3  | 3          | 4  | 4  |
| 6  | 4                            | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1  | 3  | 4  | 4          | 4  | 1  | 4          | 4  | 1  |
| 7  | 3                            | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1  | 4  | 4  | 4          | 2  | 4  | 1          | 4  | 4  |
| 8  | 3                            | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4  | 4  | 4  | 2          | 2  | 4  | 1          | 4  | 3  |
| 9  | 4                            | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3  | 4  | 4  | 4          | 4  | 4  | 1          | 4  | 1  |
| 10 | 4                            | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4  | 2  | 4  | 4          | 4  | 1  | 4          | 1  | 4  |
| 11 | 3                            | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1  | 4  | 3  | 4          | 4  | 3  | 4          | 4  | 1  |
| 12 | 3                            | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1  | 4  | 1  | 4          | 4  | 4  | 1          | 4  | 1  |
| 13 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 4 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1  | 1  | 3  | 2          | 2  | 0  | 1          | 1  | 1  |
| 14 | 3                            | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 1  | 4  | 1  | 4          | 4  | 1  | 4          | 4  | 3  |
| 15 | 3                            | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 4  | 4  | 3  | 2          | 3  | 3  | 3          | 4  | 4  |

## CONFIABILIDAD PARA LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

### Estadísticas de fiabilidad

|                  |                |
|------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,853             | 23             |

### Estadísticas de total de elemento

|          | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|----------|--|---|--|---|
| VAR00001 | 46,0667  | 178,924   | ,695                                     | ,842  |
| VAR00002 | 45,4667  | 163,267   | ,769                                     | ,832  |
| VAR00003 | 46,0000  | 179,000   | ,574                                     | ,843  |
| VAR00004 | 46,1333  | 197,267   | -,122                                    | ,861  |
| VAR00005 | 45,4000  | 160,971   | ,825                                     | ,829  |
| VAR00006 | 45,6000  | 172,971   | ,659                                     | ,839  |
| VAR00007 | 45,5333  | 174,410   | ,537                                     | ,843  |
| VAR00008 | 45,9333  | 181,067   | ,401                                     | ,848  |
| VAR00009 | 45,8000  | 195,743   | -,058                                    | ,861  |
| VAR00010 | 46,4000  | 194,257   | ,012                                     | ,857  |
| VAR00011 | 45,3333  | 174,524   | ,509                                     | ,844  |
| VAR00012 | 45,2667  | 200,067   | -,214                                    | ,865  |
| VAR00013 | 45,5333  | 166,410   | ,718                                     | ,835  |
| VAR00014 | 45,2667  | 180,352   | ,358                                     | ,850  |
| VAR00015 | 44,8667  | 191,552   | ,099                                     | ,856  |
| VAR00016 | 44,9333  | 193,067   | ,011                                     | ,862  |
| VAR00017 | 44,7333  | 171,781   | ,579                                     | ,841  |
| VAR00018 | 45,8000  | 187,457   | ,188                                     | ,855  |
| VAR00019 | 44,9333  | 189,638   | ,085                                     | ,861  |
| VAR00020 | 45,2667  | 169,638   | ,596                                     | ,840  |
| VAR00021 | 45,3333  | 172,095   | ,555                                     | ,842  |
| VAR00022 | 46,0000  | 174,286   | ,588                                     | ,841  |
| VAR00023 | 45,6000  | 164,543   | ,787                                     | ,832  |

BASE DE DATOS PILOTO PARA LA CONFIABILIDAD DE LA VARIABLE  
DESEMPEÑO LABORAL

|    | SUCESORES |   |   |   |   | CONDICIONES FISICA |   |   |   |    | DECISIONES |    |    |    |    | TRABAJO |    |    |    |    | RECONOCIMIEN |    |    |
|----|-----------|---|---|---|---|--------------------|---|---|---|----|------------|----|----|----|----|---------|----|----|----|----|--------------|----|----|
|    | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                  | 7 | 8 | 9 | 10 | 11         | 12 | 13 | 14 | 15 | 16      | 17 | 18 | 19 | 20 | 21           | 22 | 23 |
| 1  | 1         | 4 | 1 | 2 | 3 | 2                  | 1 | 2 | 4 | 1  | 2          | 3  | 1  | 1  | 3  | 4       | 4  | 1  | 1  | 4  | 1            | 1  | 2  |
| 2  | 1         | 3 | 1 | 1 | 4 | 2                  | 1 | 3 | 2 | 1  | 3          | 3  | 1  | 1  | 3  | 4       | 1  | 4  | 3  | 1  | 3            | 1  | 3  |
| 3  | 1         | 1 | 3 | 1 | 2 | 2                  | 1 | 3 | 2 | 1  | 1          | 1  | 1  | 4  | 1  | 3       | 4  | 1  | 1  | 1  | 4            | 1  | 1  |
| 4  | 2         | 1 | 1 | 1 | 1 | 4                  | 2 | 1 | 2 | 1  | 4          | 3  | 2  | 1  | 3  | 1       | 3  | 3  | 1  | 4  | 1            | 1  | 4  |
| 5  | 1         | 2 | 1 | 2 | 3 | 1                  | 2 | 3 | 1 | 4  | 1          | 3  | 4  | 1  | 3  | 1       | 3  | 4  | 1  | 1  | 4            | 4  | 1  |
| 6  | 1         | 1 | 1 | 1 | 0 | 0                  | 2 | 0 | 1 | 1  | 1          | 2  | 1  | 2  | 2  | 3       | 1  | 1  | 4  | 1  | 1            | 1  | 1  |
| 7  | 1         | 1 | 1 | 1 | 0 | 1                  | 2 | 0 | 1 | 1  | 1          | 2  | 1  | 2  | 2  | 3       | 1  | 1  | 4  | 1  | 1            | 1  | 1  |
| 8  | 2         | 0 | 1 | 2 | 1 | 1                  | 0 | 1 | 2 | 1  | 4          | 2  | 1  | 1  | 2  | 3       | 1  | 1  | 1  | 1  | 1            | 1  | 0  |
| 9  | 1         | 1 | 1 | 1 | 0 | 2                  | 2 | 1 | 2 | 1  | 1          | 4  | 1  | 4  | 4  | 1       | 1  | 1  | 4  | 3  | 1            | 1  | 1  |
| 10 | 1         | 1 | 1 | 1 | 2 | 1                  | 4 | 1 | 1 | 1  | 1          | 3  | 1  | 2  | 3  | 3       | 4  | 1  | 4  | 1  | 1            | 1  | 1  |
| 11 | 1         | 1 | 2 | 4 | 2 | 2                  | 1 | 2 | 1 | 1  | 1          | 1  | 4  | 3  | 4  | 1       | 4  | 3  | 3  | 1  | 4            | 1  | 1  |
| 12 | 1         | 4 | 1 | 2 | 3 | 2                  | 1 | 2 | 4 | 1  | 2          | 3  | 1  | 1  | 3  | 4       | 4  | 1  | 1  | 4  | 1            | 1  | 2  |
| 13 | 3         | 4 | 3 | 1 | 4 | 4                  | 4 | 1 | 2 | 1  | 4          | 3  | 4  | 4  | 3  | 4       | 4  | 1  | 4  | 4  | 3            | 4  | 4  |
| 14 | 3         | 4 | 4 | 1 | 4 | 4                  | 4 | 1 | 1 | 1  | 4          | 1  | 4  | 4  | 4  | 1       | 4  | 1  | 4  | 4  | 4            | 1  | 4  |
| 15 | 3         | 4 | 2 | 1 | 4 | 2                  | 4 | 4 | 1 | 1  | 4          | 1  | 4  | 4  | 1  | 4       | 4  | 3  | 4  | 4  | 4            | 4  | 4  |

## Validez de juicio de expertos

> Opinión de aplicabilidad:

Aplicable (X)                      Aplicables después de corregir ( )                      No aplicable ( )

> Apellidos y Nombres del juez evaluador (a): GRADOS VASQUEZ MARTIN  
DNI: 18206812

> Especialidad del evaluador (a): DOCENTE DE INVESTIGACIÓN

> Grado del experto (a): DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

1 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
2 Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión  
3 Relevancia: Si el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

\*Nota: Suficiencia, se define suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

*Fernando P.*

> Opinión de aplicabilidad:

Aplicable ( )                      Aplicables después de corregir (X)                      No aplicable ( )

> Apellidos y Nombres del juez evaluador (a): Sobach Alvarado Karla Adriana  
DNI: 40867820

> Especialidad del evaluador (a): B. Organizacional, Psicométrico

1 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
2 Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión  
3 Relevancia: Si el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

\*Nota: Suficiencia, se define suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

> Opinión de aplicabilidad:

Aplicable (X)

Aplicables después de corregir ( )

No aplicable ( )

- > Apellidos y Nombres del juez evaluador (a): Mabel Ofiriano León  
DNI: 17929218  
> Especialidad del evaluador (a): Administrador  
> Grado del experto (a): .....

1 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

2 Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión

3 Relevancia: Si el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

\*Nota: Suficiencia, se define suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Mabel Ofiriano León

Scanned with



**ARTÍCULO CIENTÍFICO**

**Proceso de Plan de Sucesión de jefaturas y gerencias en relación al desempeño laboral de una micro financiera reconocida. Trujillo 2019**

**Br. Carmen Karina Rafael Hernández**

**karinarafaelh@gmail.com**

**Universidad César Vallejo**

**(ORCID: 0000-0002-1801-9290)**

**RESUMEN**

Se desarrolló una investigación con el propósito de determinar si el Proceso de Plan de Sucesión de jefaturas y gerencias se relaciona con el desempeño laboral de una micro financiera reconocida. Trujillo 2019. Siendo el presente estudio de gran relevancia para dar a conocer la importancia de diseño y ejecución del proceso del plan de sucesión para jefaturas y gerencias en relación al desempeño laboral de esta micro financiera; el cual sostiene brindar la correlación de dos variables en medición, contribuyendo, así como un antecedente local a nivel de sector de micro finanzas y desarrollo de la organización. Este estudio fue de tipo correlacional – causal, lo cual definido por Hernández, Fernández y Baptista (2014), con diseño cuantitativo y no experimental. La muestra estuvo compuesta por Jefes y Gerentes de ambos sexos que accedieron a participar de manera voluntaria. Se consideró un cuestionario que evalúa la variable “Plan de sucesión” y en la segunda variable se plantea la variable “Desempeño Laboral”. En los resultados se encontró que el plan de sucesión alcanzó un 11.46% de los colaboradores que calificaron al plan de sucesión en un nivel bajo, el 37.50% en el nivel medio y un 50% en el nivel alto. Los resultados sobre desempeño laboral mostraron que un 12.5% de los colaboradores alcanzaron el nivel bajo, el 36.46% en el nivel medio y un 51.04% en el nivel alto. Se concluye que el proceso de plan de sucesión de jefaturas y gerencias se relaciona positivamente en el desempeño laboral de una micro financiero reconocida en el norte del Perú y de todo el país. Finalmente, el proceso de plan de sucesión en las dimensiones retención del personal clave, desarrollo y crecimiento profesional, motivación y satisfacción laboral de jefaturas y gerencias se relaciona positivamente en el desempeño laboral en las dimensiones desempeño en relación con sus sucesores, con las condiciones físicas, con la participación en las decisiones, con su trabajo y con el reconocimiento de la micro financiera reconocida en el norte del Perú y de todo el país. Así mismo cuenta con una base teórica que sustenta las variables estudiadas para próximas investigaciones y como implicancias prácticas es posible que dentro de un mal manejo o ausencia de un plan de sucesión infiera en la productividad de la entidad por la falta de cumplimiento de metas y/o objetivos; así como también la saturación o exceso de trabajo al

obtener funciones adicionales al cargo.

**Palabras clave:** Plan de sucesión, desempeño laboral, retención de personal, crecimiento profesional, satisfacción laboral.

#### **ABSTRACT**

An investigation was carried out with the purpose of determining if the Process of Succession Management and management is related to the work performance of a recognized microfinance. Trujillo 2019. Being the present study of great relevance to publicize the importance of design and execution of the succession plan process for headquarters and management in relation to the work performance of this micro financial; which claims to provide the correlation of two variables in measurement, contributing, as well as a local antecedent at the level of the micro finance and development sector of the organization. This study was correlational - causal, which defined by Hernández, Fernández and Baptista (2014), with quantitative and non-experimental design. The sample was composed of Chiefs and Managers of both sexes who agreed to participate voluntarily. A questionnaire that evaluates the variable "Succession Plan" was considered and in the second variable the variable "Work Performance" is proposed. In the results it was found that the succession plan reached 11.46% of the collaborators who rated the succession plan at a low level, 37.50% at the medium level and 50% at the high level. The results on work performance showed that 12.5% of the employees reached the low level, 36.46% at the medium level and 51.04% at the high level. It is concluded that the process of succession management and management plan is positively related to the work performance of a recognized microfinance in northern Peru and throughout the country. Finally, the succession plan process in the dimensions of retention of key personnel, development and professional growth, motivation and job satisfaction of headquarters and management is positively related to work performance in the dimensions of performance in relation to their successors, with physical conditions , with the participation in the decisions, with their work and with the recognition of the microfinance recognized in northern Peru and throughout the country. Likewise, it has a theoretical basis that supports the variables studied for future research and as practical implications it is possible that, within a mishandling or absence of a succession plan, it will infer the productivity of the entity due to the lack of fulfillment of goals and / or objectives; as well as saturation or overwork when obtaining additional functions to the position.

**Keywords:** Succession plan, work performance, staff retention, professional growth, job satisfaction.

## I. INTRODUCCIÓN

Se tuvo en cuenta una investigación titulada “Proceso de Plan de Sucesión de jefaturas y gerencias en relación al desempeño laboral de una micro financiera reconocida. Trujillo 2019”. Siendo el presente estudio de gran relevancia para dar a conocer la importancia de diseño y ejecución del proceso del plan de sucesión para jefaturas y gerencias en relación al desempeño laboral de esta micro financiera; el cual sostiene brindar la correlación de dos variables en medición, contribuyendo, así como un antecedente local a nivel de sector de micro finanzas y desarrollo de la organización.

Esta investigación permite determinar el grado de relación que pueda existir de dos variables (Proceso de plan sucesión y el desempeño laboral), siendo el proceso de sucesión de jefaturas y gerencias, una herramienta para identificar al personal idóneo en relación al desempeño laboral de una micro financiera reconocida en el norte del Perú y en todo el país; pretendiendo obtener una explicación sobre la causa – efecto de las mismas. Es por ello que se basa en los conceptos y fundamentos que justifican su correlación. Es así, que dentro del propósito del proceso de sucesión de jefaturas y gerencias debiera existir una filosofía corporativa donde prevalezca el talento humano; es decir actuar de manera responsable y desarrollar en los empleados un potencial altamente competente para cubrir en un futuro necesidades corporativas.

En lo que corresponde a las teorías de la investigación se debe definir que un plan de sucesión evidencia la dirección de personas en una organización, por lo que es necesario tener una planeación de lo que se pretende realizar a fin de poder ejecutar una acción administrativa eficaz y obtener mejores resultados. Es por ello que “Si no existe un plan de desarrollo profesional materializado en los planes de sucesión y que defina la evolución adecuada de las capacidades, puede provocar que el empleado no conozca cuáles son las competencias que necesita desarrollar o potenciar y por lo consiguiente los puestos serán cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias o la empresa terminará haciendo un gasto en formación, y no una inversión.” (Ayala J. 2013 p. 22)

Plan de sucesión que conceptualmente es una estrategia de Recursos Humanos que permite identificar al candidato idóneo, mediante habilidades y/o competencias, próxima a sustituir; teniendo como objetivo principal contribuir a la continuidad y permanencia del cargo. Cuyas dimensiones son: Retención del personal clave, desarrollo y/o crecimiento profesional y motivación y satisfacción laboral. Cumpliendo con sus indicadores los cuales son: Para la primera Clima laboral,

Identificación del talento humano, capacitación, predisposición en el aprendizaje, trabajo bajo presión y capacidad de liderazgo. Para la segunda: Adecuado desempeño laboral, proceso de Inducción y eficacia en el desempeño y finalmente para la tercera: Tiempo de trayectoria en la empresa, trabajo en equipo y organización en el trabajo. (Brito; 2015).

Cabe mencionar que la evaluación del desempeño constituye una conceptualización dinámica, debido a que las empresas evalúan a empleados, que son formales o informales, con poca continuidad (Chiavenato, 2007). Además, es definido, como el grado de ejecución que alcanza el colaborador al lograr sus metas dentro de la empresa en un tiempo estimado. La Organización produce si es eficaz, logros de metas y eficiencia al mismo tiempo para lograr objetivos proyectados teniéndose en cuenta las siguientes dimensiones: a) Desempeño en relación con sus superiores, b) Desempeño con condiciones físicas, c) Con la participación en sus decisiones, d) Con su actividad laboral y e) Desarrollo con el reconocimiento

Por lo anteriormente expuesto se formula el siguiente problema de investigación: ¿De qué manera el proceso de plan de sucesión de Jefaturas y Gerencias se relaciona con el desempeño laboral en la entidad micro financiera reconocida?

Además, se propusieron los siguientes objetivos: el general fue determinar cómo el proceso de plan sucesión de jefaturas y gerencias se relaciona con el desempeño laboral de la entidad micro financiera reconocida en el norte del Perú y en todo el país. En cuanto a los objetivos específicos fueron: a) Evaluar el nivel del Proceso de plan de sucesión, b) Reconocer el nivel del Proceso de plan de sucesión en las dimensiones: retención de personal clave, desarrollo y crecimiento profesional así como motivación y satisfacción laboral, c) Identificar el nivel de desempeño laboral d) Encontrar el nivel de desempeño laboral en las dimensiones en relación con sus superiores, con las condiciones físicas, con el actuar en las decisiones, con su trabajo y con el reconocimiento de una micro financiera reconocida en el norte del Perú.

En función a lo antes mencionado, se debe de concientizar a la alta gerencia sobre la importancia de la sucesión de puestos de trabajo mediante la evaluación de su productividad y se pueda tomar acciones en la promoción de cargos, cada seis meses, a través de capacitaciones de sensibilización y concientización de lo producido. También, se debe tener en cuenta una evaluación anual de desempeño del empleado, además de su potencial promoción ya que es una herramienta que ayuda al área de RRHH en la toma de decisiones.

## **II. MATERIAL Y METODOS**

Este estudio fue de tipo correlacional – causal, lo cual definido por Hernández, Fernández y

Baptista (2014), con diseño cuantitativo y no experimental. La muestra estuvo compuesta por 96 colaboradores entre Jefes y Gerentes de ambos sexos que accedieron a participar de manera voluntaria. En la técnica de recolección de datos se consideró a la encuesta y como instrumentos un cuestionario sobre “Plan de sucesión”, con tres dimensiones planteadas, con sus respectivos ítems; tomando como referencia a Brito (2015; pág. 38). Para la variable “Desempeño Laboral” se consideró las dimensiones: relación con sus superiores, con las condiciones físicas, con la participación en las decisiones, con el desempeño con su trabajo y el desempeño con el reconocimiento.

La presente investigación ha sido validada por su contenido a través de juicio de expertos y para el cálculo de la confiabilidad se consideró una prueba piloto de quince colaboradores de la entidad microfinanciera en estudio; posterior a ello se tabuló y se procesó los datos obtenidos a través del programa SPSS, obteniendo un coeficiente de Alfa de Cronbach significativo. En primera instancia se elaboró dos encuestas en relación a las variables y dimensiones, posterior a ello se llevó un juicio de expertos, para el levantamiento de las sugerencias y observaciones de los ítems planteados; consecuentemente se proveerá la utilización de estadísticas para el estudio realizado. Los resultados fueron presentados en tablas y/o gráficos estadísticos para su análisis e interpretación respectiva considerando el marco teórico. Para la prueba de la hipótesis, se tuvo en cuenta el coeficiente de correlación Rho de Spearman. Este valor de correlación Rho de Spearman,  $\rho$  (rho) es una medida de correlación (asociación o interdependencia entre dos variables continuas).

### **III. RESULTADOS**

Se encontró al evaluar los resultados del plan de sucesión que un 11.46% de los colaboradores calificaron el plan de sucesión en un nivel bajo, el 37.50% en el nivel medio y un 50% en el nivel alto.

En la evaluación de los resultados sobre desempeño laboral se encontró que un 12.5% de los colaboradores alcanzaron el nivel bajo, el 36.46% en el nivel medio y un 51.04% en el nivel alto.

Para la hipótesis sobre la correlación entre el Plan de sucesión y desempeño laboral, se encontró un 95% de confianza y 5% de significancia; la interpretación asintótica alcanzado es 0,000, menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0,05$ ), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose la hipótesis de investigación; es decir: Se presenta relación con el Plan de Sucesión y el Desempeño laboral para una microfinanciera de la ciudad de Trujillo ( $Rho = 0,975$ ;  $p < 0,05$ ). El valor de correlación de Rho de Spearman alcanzado de 0,975, reflejando un nivel de relación directa, entre el Plan de Sucesión

y el desempeño laboral.

#### **IV. DISCUSIÓN**

Con respecto al objetivo general, en esta Investigación se obtuvo un nivel muy alto en lo que corresponde a la relación de las variables Plan de sucesión y desempeño laboral, donde se obtuvo una correlación positiva ( $Rho= 0,975$ ), considerándose como altamente significativa, con un nivel de significancia menor a 0.01 (Sig. =.00). Lo cual nos dice que cuando se mejora el plan de sucesión, se mejora el desempeño laboral de los colaboradores de una micro financiera reconocida en el norte del Perú. Esto es debido a que cuando el signo es positivo ambas variables se incrementan proporcionalmente con la misma tendencia. Este resultado coincide a lo mencionado por Gamboa y Heredia (2017) en cuanto a su relación positiva entre un Plan de Sucesión y el desempeño laboral, indicando que Los procesos identificados son: evaluación de desempeño, evaluación de potencial; desarrollo y plan de sucesión. Además, recomienda desarrollar y establecer estrategias que permitan la mejora y estandarización de procesos del plan de sucesión de talentos.

Además, se evaluó el proceso de plan de sucesión en las dimensiones retención del personal clave, desarrollo y crecimiento profesional, motivación y satisfacción laboral de jefaturas y gerencias donde se reportó influencia positiva entre el desempeño laboral en las dimensiones desempeño con sus sucesores, con las condiciones físicas, con la participación en sus decisiones, con su trabajo y con el reconocimiento de la micro financiera que laboran en el norte del Perú y de todo el país.

Los resultados en cada una de las dimensiones reportaron porcentajes altos en las dimensiones evaluadas con porcentajes que se encuentran alrededor de 0.60 y 0.90 como valor de Rho de Spearman. Estos resultados fueron comparados con referencia internacional de Brito (2015) lográndose diagnosticar a través de un cuestionario la situación actual de la empresa, donde se reporta la relación de las dimensiones de las variables Plan de sucesión y desempeño laboral. Por otro lado, la investigación propuesta buscó, mediante un enfoque teórico, conceptos básicos, normas de trabajo interno y el aplicarlas para encontrar esclarecimientos a situaciones internas (descontento laboral, bajo rendimiento laboral) que afectan a los empleados y por ende a la productividad de la empresa. Además, se espera que la investigación favorezca a la empresa para tener buenos resultados tanto en las actividades de los trabajadores, así como en la rentabilidad de la micro financiera reconocida en el Norte del Perú.

#### **CONCLUSIONES**

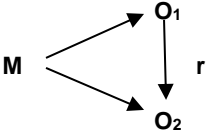
- Existe relación entre el Plan de sucesión y el desempeño laboral ( $Rho= 0,975$ ), en una micro financiera reconocida en el norte del Perú y de todo el país.
- Al evaluar los resultados del Plan de Sucesión se encontró que el mayor porcentaje de trabajadores alcanzó el nivel alto, seguido del nivel medio y bajo.
- En los resultados sobre desempeño laboral se encontró que el mayor porcentaje correspondió al nivel alto, seguido del nivel medio y bajo.
- Queda demostrado que el proceso de plan de sucesión de jefaturas y gerencias se relaciona positivamente con el desempeño laboral en la entidad micro financiera reconocida en el norte del Perú y de todo el país, lo que quiere decir que a nivel general los jefes y gerentes desempeñan su cargo de forma funcional a lo que requiere su perfil de puesto.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayala, J. (2013). *Diseño de un Plan de Sucesión Basado en un Modelo de Competencias para el personal clave de una empresa constructora* (Tesis de Maestría). Recuperada de <http://eprints.uanl.mx/3244/1/1080256644.pdf>
- Brito T. (2015). *Plan de sucesión y carrera por competencias para el personal de empresa en sector alimenticio*. Recuperado de: [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/17493/1/62192\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/17493/1/62192_1.pdf)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición – Editorial Mc Graw Hill.
- Gamboa, J. y Heredia, Chi. (2017). *Propuesta de implementación de una plataforma para mejorar los procesos de plan de sucesión de talentos de la empresa Netafim Perú*. Facultad de Ingeniería de sistemas con mención en gerencia de sistemas de información. Universidad Privada del Norte. Trujillo.
- Hernández R., Fernández C, y Baptista P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta. Ed.) México: Interamericana Editores, S.A. de C.V.

| PROBLEMA   | OBJETIVOS   | HIPOTESIS   | OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES          |   |   |                                 |  |  |
|--|---|---|--|---|---|---------------------------------|--|--|
| <p>¿De qué manera el proceso de plan de sucesión de Jefaturas y Gerencias se relaciona con el desempeño laboral de la entidad micro financiera reconocida?</p> | <p><b>Objetivo general:</b><br/>Determinar cómo el proceso de plan sucesión de jefaturas y gerencias se relaciona con el desempeño laboral de la entidad micro financiera reconocida en el norte del Perú y en todo el país. Trujillo. 2019.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b><br/>a) Evaluar el nivel del Proceso de plan de sucesión,<br/>b) Reconocer el nivel del Proceso de plan de sucesión en las dimensiones: retención de personal clave, desarrollo y crecimiento profesional así como motivación y satisfacción laboral.<br/>c) Identificar el nivel de desempeño laboral<br/>d) Encontrar el nivel de desempeño laboral en las dimensiones en relación con sus superiores, con las condiciones físicas, con el actuar en las decisiones, con su trabajo y con el reconocimiento de una micro financiera reconocida en el norte del Perú.</p> | <p>El proceso de plan de sucesión de jefaturas y gerencias se asocian positivamente en el desempeño laboral de la micro financiera reconocida en el norte del Perú y de todo el país.</p> | VARIABLE X: Plan de sucesión             |   |   |                                 |  |  |
|  |   |   | Dimensiones                              | Indicadores   | Escala  |                                 |  |  |
|  |   |   | Retención del personal clave             | Clima laboral, Identificación del talento humano, capacitación, predisposición en el aprendizaje, trabajo bajo presión y capacidad de liderazgo | Nunca (0)<br>Casi Nunca (1)<br>Eventualmente (2)<br>Casi siempre (3)<br>Siempre (4)                           |                                 |  |  |
|  |   |   | Desarrollo y crecimiento profesional     | Adecuado desempeño laboral, proceso de Inducción y eficacia en el desempeño   |   |                                 |  |  |
|  |   |   | motivación y satisfacción laboral        | Tiempo de trayectoria en la empresa, trabajo en equipo y organización en el trabajo   |   |                                 |  |  |
|  |   |   |  |   |   | VARIABLE : Y: Desempeño laboral |  |  |
|  |   |   | Dimensiones                              | Indicadores   | Escala  |                                 |  |  |
|  |   |   | Desempeño en relación con sus superiores | Relaciones personales, supervisión de las tareas por parte de sus superiores, apoyo que recibe por sus superiores.                              | Muy insatisfecho (0)<br>Algo insatisfecho (1)<br>Indiferente (2)<br>Algo satisfecho (3)<br>Muy satisfecho (4) |                                 |  |  |
|  |   |   | Desempeño con condiciones físicas        | Ventilación, iluminación, entorno físico, limpieza, temperatura ambiental.  |   |                                 |  |  |
|  |   |   | Con la participación en sus decisiones   | Cumplimiento con las leyes, negociación dentro de la institución, participación dentro de la empresa, trato recibido por parte de la empresa.   |   |                                 |  |  |
| Desempeño con su trabajo   | Oportunidad en el trabajo, capacitación dentro de la empresa, satisfacción por el trabajo.  |   |  |   |   |                                 |  |  |
| Desenvolvimiento con el reconocimiento   | Oportunidad de ascenso, capacitación, salario recibido.   |   |  |   |   |                                 |  |  |



| MÉTODO Y DISEÑO  | POBLACIÓN y MUESTRA   | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS  | PROCESAMIENTO DE DATOS  |
|--|---|--|---|
| <p>El diseño a investigar se representa de la manera siguiente:</p>  <p>Donde:<br/> “M” = Muestra (Colaboradores entre jefes y gerentes)<br/> “O1” = Variable independiente: Plan de sucesión.<br/> “r” = Relación de causalidad de las variables<br/> “O2” = Variable dependiente: Desempeño laboral</p> | <p><b>Población:</b><br/> La población objetiva está constituida por 127 colaboradores entre jefes y gerentes de la entidad micro financiera reconocida en el norte del Perú y en todo país.</p> <p><b>Muestra:</b><br/> La muestra está constituida por 96 colaboradores entre jefes y gerentes de la entidad micro financiera reconocida en el norte del Perú y en todo país.</p> | <p><b>Técnicas:</b><br/> Encuesta – Cuestionario</p> <p><b>Instrumentos:</b><br/> Cuestionario elaborado en dos partes, la primera usa la variable “Plan de sucesión”, tomando las tres dimensiones planteadas, con sus respectivos ítems. En la segunda parte se plantea la variable “Desempeño Laboral” con cinco dimensiones.</p> | <p>Para la prueba de la hipótesis, se tuvo en cuenta el coeficiente de correlación Rho de Spearman. Este valor de correlación Rho de Spearman, <math>\rho</math> (rho) es una medida de correlación (asociación o interdependencia entre dos variables continuas). Se evalúa el valor <math>\rho</math>, la información se ordena y son reemplazados por su orden respectivo.</p> |