



REFINADORA
COSTARRICENSE
DE PETRÓLEO

GOBIERNO
DE COSTA RICA

Departamento de Desarrollo de Capital Humano

PLAN DE SUCESIÓN

Fecha: agosto de 2025

RECOPE

“MOVIENDO
a Costa Rica
hacia un futuro
MEJOR”



Tabla de contenido

Contenido

Tabla de contenido	1
II. Antecedentes	3
III. Normativa aplicable	4
IV. Análisis	4
V. Conclusiones	33
VI. Recomendaciones	33
VII. Control de Modificaciones	33
VIII. Responsables	34
VIII. Anexos	35



I. Resumen Ejecutivo

Para toda organización, asegurar la continuidad del negocio es fundamental; esta se descompone en diversas dimensiones, entre las que se destacan la económica, la financiera, la mercadológica, la de recursos humanos, entre otras. En el presente documento se abordará específicamente el tema de recursos humanos, con énfasis en el proceso de sucesión.

El proceso de sucesión implica un conjunto de esfuerzos coordinados orientados a la planeación, al análisis, a la identificación y selección de personal, a la capacitación y a la gestión del conocimiento, con el objetivo de garantizar la continuidad operativa y el desarrollo sostenible de la empresa.

El Plan de Sucesión se alinea con el Plan Estratégico Empresarial, cuyo marco contempla la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos y operativos, asegurando la coherencia entre la gestión de talento y las metas empresariales.

Desde la perspectiva de recursos humanos, el plan debe enfocarse en el resguardo y la transferencia del conocimiento que poseen las personas trabajadoras que ocupan puestos críticos y claves para el giro del negocio, aquellos cuyas funciones son fundamentales para la continuidad, y que, por diversos motivos, podrían retirarse de la empresa o ser trasladados a otras dependencias.

En consecuencia, el Plan de Sucesión se configura como un instrumento estratégico mediante el cual la empresa garantiza la transferencia de conocimiento necesario para el desempeño de los puestos considerados claves y críticos, asegurando así la resiliencia y la sostenibilidad de la organización.



II. Antecedentes

Con fundamento en los resultados de la Autoevaluación de Transparencia Empresarial, la Junta Directiva, mediante el Artículo #11 de la Sesión Ordinaria No. 5392-90 del 23 de enero del 2024, aprobó el plan de trabajo de cierre de brechas de transparencia empresarial, dentro del cual se establecen varias acciones, siendo una de ellas la elaboración del Plan de Sucesión.

Con el propósito de cumplir con la Ley Marco de Empleo Público y su Reglamento, mediante acuerdo tomado por la Junta Directiva en la Sesión Ordinaria No.5398-96, celebrada el 8 de marzo del 2024, se aprobó el Plan de Empleo Público de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A., el cual en su actividad 1.7 establece: “Actualizar el Plan de Sucesión Empresarial, tomando como referencia los cargos claves, motivado por cualquier proceso de desvinculación. (Proyección a 5 años)”

De conformidad con lo establecido en el Plan de Empleo Público y a lo instruido en el oficio GG-0285-2024, el Plan de Sucesión se somete a conocimiento de la Junta Directiva.

La Junta Directiva mediante artículo 05, de la Sesión Ordinaria #5423-121, celebrada el martes 20 de agosto de 2024, dió por recibido el Plan de Sucesión contenido en el oficio GAF-0531-2024.

En respuesta a lo solicitado por la Gerencia General en el 2023, el Departamento de Desarrollo del Capital Humano identificó al personal con riesgo de desvinculación en un plazo de cinco años.

Al 30 de junio de 2024, y en conjunto con las gerencias de RECOPE, se determinaron un total de 46 puestos críticos y claves.

El 30 de junio de 2025 se realizó una actualización de las plazas y se identificaron 161 puestos con riesgo de desvinculación en los próximos cinco años. Este listado fue sometido a un doble análisis en el que se determinó que, 30 puestos son críticos y 23 son claves.



III. Normativa aplicable

Leyes

- Convención Colectiva de Trabajo vigente.
- Ley Marco Empleo Público N° 10159 y su Reglamento.
- Ley N°9635- Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas y su Reglamento.
- Ley N°6227- Ley General de la Administración Pública.
- Ley N°2166 - Ley de Salarios de la Administración Pública.

Reglamentos

- Reglamento de Organización de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.
- Reglamento Autónomo de Trabajo de RECOPE.

Procedimiento

- Procedimiento para la Transferencia de Conocimiento Crítico, PA-10-02-014.

IV. Análisis

Como parte de los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico Empresarial 2022-2026, se aplica la teoría de macroprocesos y procesos empresariales que sustenta el enfoque estratégico para mejorar la eficiencia y la efectividad de las organizaciones, determinando que los procesos que integran la cadena de valor de RECOPE son:

- Proceso fundamental
- Procesos estratégicos
- Procesos de apoyo

Considerando estos procesos y con miras a su mejora y continuidad, el Plan Estratégico Empresarial 2022-2026 contempla varios ejes estratégicos con sus respectivos objetivos; entre ellos, y en relación con el proceso de sucesión, se encuentran los siguientes:

- **Eje de Gobernanza:** Contar con un modelo de organización idóneo que garantice el abastecimiento oportuno y seguro de combustibles en el país, con excelencia y responsabilidad ambiental.
- **Eje de Procesos Internos:** Garantizar el suministro de combustibles en el país de manera eficiente, oportuna, segura y ambientalmente responsable.



Dado que la gestión del recurso humano es uno de los pilares clave para alcanzar los objetivos señalados, resulta necesario asegurar y resguardar el conocimiento asociado a la ejecución de cada proceso, especialmente aquel que se considere crítico. Por ello, la implementación de un Plan de Sucesión se vuelve indispensable para fortalecer la estrategia de la Empresa.

En virtud de lo anterior, a continuación, se desarrollan los diferentes aspectos para la elaboración del Plan de Sucesión de RECOPE.

A. Objetivos

Objetivo General:

- Desarrollar el Plan de Sucesión para mejorar la efectividad de los procesos que integran la cadena de valor de RECOPE y garantizar la continuidad del negocio.

Objetivos Específicos:

- Actualizar el modelo de sucesión para los puestos de la Empresa.
- Identificar el escenario actual de los puestos que se encuentran con riesgo de desvinculación en la Empresa en un período menor o igual a 5 años.
- Brindar las herramientas para la transferencia del conocimiento crítico a los puestos identificados a desarrollar en el Plan de Sucesión.

B. Marco Estratégico Institucional

Misión: Garantizamos, con excelencia y responsabilidad ambiental, la seguridad energética de Costa Rica, mediante el abastecimiento oportuno y seguro de los combustibles necesarios para el desarrollo socioeconómico del país.

Visión: Ser una empresa referente en la competitividad del país, suministrando combustibles de alta calidad y trasladando todos los beneficios a la sociedad costarricense, para contribuir en la calidad de vida de nuestros habitantes.

Objetivos Estratégicos Institucionales:

- Objetivo estratégico de Gobernanza: Contar con un modelo de organización idóneo que garantice el abastecimiento oportuno y seguro de combustibles en el país, con excelencia y responsabilidad ambiental.
- Objetivo estratégico de Procesos Internos: Garantizar el suministro de combustibles en el país de manera eficiente, oportuna, segura y ambientalmente responsable.
- Objetivo estratégico de Sostenibilidad Financiera: Garantizar la sostenibilidad financiera que asegure el abastecimiento oportuno y seguro de combustibles en el país, con excelencia y responsabilidad ambiental.



- Objetivo estratégico de Clientes: Brindar a los clientes un servicio oportuno, seguro, eficiente y satisfactorio.

Valores Institucionales:

- **Disciplina:** Actuamos de forma responsable y oportuna para cumplir los objetivos de la empresa, siguiendo las reglas, la normativa e instrucciones establecidas para ello.
- **Excelencia:** Realizamos nuestro trabajo con el más alto nivel de calidad, eficiencia y eficacia, enfocado a generar el mayor beneficio a la sociedad costarricense.
- **Integridad:** Somos personas honestas y transparentes, con la Empresa y con la sociedad. Hacemos lo correcto en todo momento por convicción, rendimos cuentas de nuestras acciones y actuamos de manera coherente con los principios y valores empresariales.
- **Respeto:** Trabajamos en un marco de relaciones interpersonales sanas, basadas en la igualdad, la tolerancia a las diferencias y con una comunicación asertiva.
- **Trabajo en Equipo:** Somos personas que trabajamos por un fin común, para garantizar con excelencia y responsabilidad ambiental la seguridad energética del país, y por lo tanto realizamos nuestro trabajo y buscamos soluciones a los problemas de la empresa de manera ordenada y conjunta, escuchándonos y comunicándonos de forma asertiva.

C. Lineamientos que considerar en el Plan de Sucesión

- Los titulares subordinados involucrados en las actividades derivadas del Plan de Sucesión son los responsables de brindar los espacios y recursos para lograr el buen desarrollo de dicho plan, así como motivar al personal a participar del mismo.
- Las personas trabajadoras que participen en las actividades derivadas del Plan de Sucesión lo harán dentro de su jornada laboral.
- A las personas trabajadoras que participen en el Plan de Sucesión se les aplicarán las disposiciones normativas vigentes en la Empresa, siendo que a la fecha de este informe corresponden al artículo 17 de la Convención Colectiva de Trabajo¹ y al artículo 19 del Reglamento Autónomo de Trabajo².
- El Departamento Desarrollo del Capital Humano revisará de forma periódica el avance de la ejecución del Plan de Sucesión.

¹ Artículo 17. La Administración elaborará un plan de sucesión para las áreas reconocidas como críticas y en puestos estratégicos, para los cuales deberá definirse, mediante un proceso de selección técnico, los candidatos y las candidatas sucesoras idóneas que cumplan con los requisitos establecidos en el Manual Descriptivo de Puestos, para recibir la capacitación correspondiente y la transferencia de conocimientos necesaria para ejecutar las funciones de cada puesto de la mejor manera y sin interrupción de los servicios. Para la ejecución del plan de sucesión, podrá utilizarse la figura del ascenso directo, tomando en consideración lo dispuesto en esta Convención Colectiva.

² Artículo 19. Plan de sucesión como mecanismo de selección y nombramiento. En RECOPE se aplicará un plan de sucesión para las áreas reconocidas como críticas y en puestos estratégicos, con la finalidad de garantizar la continuidad de las operaciones y del servicio público que brinda la Empresa.



D. Ámbito de Aplicación

Según la necesidad de resguardar el conocimiento empresarial, el Plan de Sucesión aplica para todas las dependencias de la Refinadora Costarricense de Petróleo.

E. Marco Teórico

1. Conceptualización de sucesión

Perdomo, Montero y Cabrera (2023)³ definen el plan de sucesión como “Un plan de sucesión es un proceso estratégico y sistemático que permite identificar y desarrollar el talento humano con el potencial para asegurar y cubrir las posiciones que son críticas para la organización en el futuro, garantizando la creación y el sostenimiento de la ventaja competitiva de la Empresa.”

De esta definición se identifica el principal propósito de un plan de sucesión: asegurar la continuidad del negocio. Por ello, en su formulación debe considerarse que la gestión del recurso humano es esencial para garantizar la continuidad de las operaciones en la Empresa, ante una eventual desvinculación laboral de las personas trabajadoras ocupantes de puestos críticos.

Sigdman, R. (2010)⁴ un puesto o cargo crítico “(...) se entiende como aquellas funciones asociadas a procesos altamente sensibles en términos de continuidad operacional y alto costo de reemplazo” (2010).

De acuerdo con lo anterior, el éxito de un plan de sucesión se fundamenta en la transferencia eficaz del conocimiento desde la persona trabajadora que ocupa un puesto crítico hacia otra persona que posea habilidades y competencias equivalentes o superiores. Este proceso representa un relevo planificado y organizado, orientado a garantizar la continuidad operativa del negocio y a sostener la excelencia en el desempeño de las funciones clave. En este marco, la transferencia de conocimiento no solo cubre saberes técnicos, sino también saberes contextuales, relacionales y procedimentales necesarios para mantener la calidad y la seguridad de los procesos.

2. Definiciones generales⁵

Conocimientos: Es el conjunto de saberes bajo el enfoque de competencias: saber, saber ser y saber hacer. Saber (conocimientos teóricos y prácticos adquiridos dentro del

³ Perdomo Ortiz, M. P., Montero Calderón, C., & Cabrera Parra, L. M. (2023). *Planes de sucesión: Paralelo de casos de éxito de empresas colombianas y estadounidenses* [Trabajo de grado, Universidad de La Sabana]. Recuperado de Repositorio Institucional de la Universidad de La Sabana. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/3387>

⁴ Sigdman, R. (2010). Definición de Cargos Críticos. IX reunión sobre Recursos Humanos. Salvador de Bahía, Brasil.

⁵ Definiciones tomadas del Procedimiento para la Transferencia de Conocimiento Crítico” PA-10-02-014



contexto). Saber ser (contenidos afectivo-emocionales, actitudes, valores, motivación). Saber hacer (ejecución de habilidades procedimentales y técnicas).

Conocimiento crítico: Son los saberes muy especializados ubicados en la mente de los funcionarios. Se desarrolla haciendo carrera y adquiriendo experiencia estructurada en el puesto con base en la información, valores y creencias dentro de un ambiente determinado.

Competencias: Son aquellos conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y destrezas que pone en ejecución una persona, en el contexto de un trabajo particular que le facilita el desempeño de actividades determinantes para alcanzar los objetivos o resultados esperados.

Plan de transferencia de conocimiento: Conjunto de acciones orientadas a compartir y transmitir, el conocimiento acumulado por el personal clave o crítico y el personal requerido para la sostenibilidad del negocio, con la intención de cerrar brechas existentes que contribuyan con el desempeño efectivo de estos cargos y la continuidad de los procesos fundamentales de la cadena de valor del negocio.

Posible Sucesor: Persona que posee los requisitos y potenciales competencias que lo capacitan para realizar labores productivas con distintos grados de complejidad y especialización y que cuenta con alto perfil para suceder al titular del puesto clave.

Proceso crítico: Es el conjunto de tareas que no pueden ser interrumpidas bajo ningún escenario de emergencia porque inciden directa y significativamente en los objetivos estratégicos y actividades asociadas a productos o servicios fundamentales de la cadena de valor empresarial.

Puesto clave: Se caracteriza por realizar funciones medulares en una dependencia, apoya, guía y facilita la toma de decisiones en un tema específico. Dedicar gran parte de sus tareas y actividades a un proyecto o proceso medular de alta responsabilidad y de difícil reemplazo en el área funcional.

Puesto crítico: Es el conjunto de actividades, deberes y responsabilidades asociadas a procesos críticos altamente sensibles en términos de continuidad operacional y alto costo de reemplazo. Se constituyen en puestos requeridos para la sostenibilidad del negocio. Presentan la dificultad de encontrar el perfil académico, conocimientos especializados y experticia en los procesos fundamentales de la cadena de valor empresarial.

3. Beneficios de un plan de sucesión

El Plan de Sucesión es un insumo estratégico para la Empresa diseñado a mediano y largo plazo, el cual permite cubrir las necesidades en aquellos puestos que han sido identificados como críticos en los diferentes procesos que integran la cadena de valor de RECOPE.



La aplicación de este plan permite:

- Garantizar la continuidad de los procesos críticos empresariales (estrategias, acciones y planes principales de la Empresa).
- Posicionar el mejor talento humano en puestos críticos de la Empresa.
- Asegurar la transferencia y retención de conocimiento clave.
- Motivar al personal en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, así como su desarrollo y permanencia.
- Contribuir en la retención del talento humano

4. Riesgos en la ejecución de un plan de sucesión

Para que la ejecución del Plan de Sucesión sea efectivo, es fundamental que exista un alineamiento entre los resultados obtenidos y el perfil del puesto según el Manual Descriptivo de Puestos vigente de RECOPE. Esto se logra mediante el adecuado cierre de brechas del conocimiento requerido para desempeñar las actividades del puesto crítico. Si este plan no se ejecuta correctamente se pueden presentar las siguientes situaciones:

- Inseguridad en la eficacia de los resultados del aspirante al ocupar el puesto.
- Pérdida de conocimiento y experiencia en procesos críticos que afecte de forma directa la continuidad del negocio.
- Dificultad y retraso en cubrir un puesto, dado que se tendría que desarrollar un proceso de reclutamiento externo.

A continuación, se detalla la vinculación de cada una de las situaciones indicadas anteriormente con los riesgos del portafolio empresarial.

Tabla 1 Identificación de riesgos en la ejecución del plan de sucesión

Riesgos	Evento	Causa	Impacto
Medición en el desempeño del recurso humano.	Inseguridad en la eficacia de los resultados del aspirante al ocupar el puesto.	Proceso de transferencia de conocimiento acelerado. Selección inadecuada candidatos.	Errores en las tareas asignadas, afectación a la continuidad del proceso del servicio. Ineficiencia en los procesos. Vulnerabilidad por fuga de información.



<p>Planificación estratégica.</p> <p>Recurso Humano.</p> <p>Presupuesto y Planeamiento.</p> <p>Imagen Empresarial.</p>	<p>Pérdida de conocimiento y experiencia en procesos críticos que afecte de forma directa la continuidad del negocio.</p>	<p>Una base de datos desactualizada sobre las desvinculaciones laborales.</p>	<p>Errores en las tareas asignadas, afectación a la continuidad del proceso o del servicio.</p> <p>Afectación a la imagen empresarial.</p> <p>Aumento de costos. Incumplimiento a los objetivos del proceso</p>
<p>Planificación estratégica.</p> <p>Recursos Humanos.</p> <p>Liderazgo.</p> <p>Psicosocial.</p>	<p>Dificultad y retraso en cubrir un puesto.</p>	<p>Selección inadecuada de perfiles.</p> <p>Solicitud de requisitos adicionales a los indispensables para el puesto.</p> <p>Limitación salarial.</p> <p>Limitación de la oferta laboral para la zona.</p>	<p>Retraso en el cumplimiento de objetivos y metas.</p> <p>Recargo de funciones.</p> <p>Afectación a la continuidad de las operaciones.</p>

F. Modelo del Plan de Sucesión.

En la imagen que se detalla a continuación, se presenta cómo se estructura el Plan de Sucesión y cada una de sus etapas.

Ilustración 1 Modelo de plan de sucesión de RECOPE



Fuente: Elaboración propia Departamento Desarrollo de Capital Humano.



Para la implementación del Plan de Sucesión Empresarial, como se puede apreciar en la imagen anterior, se describen los pasos que ayudarán a orientar las acciones que facilitarán la transferencia de conocimiento en los puestos de trabajo, ya sean claves o críticos. Una vez visualizado el modelo de aplicación del Plan de Sucesión, se continúa con el detalle de cada una de las etapas contenidas dentro de este plan.

1. Identificar

1.1. Identificación de Población con Riesgo de Desvinculación

Como inicio del proceso de sucesión y de acuerdo con este plan, la población considerada para la aplicación de todas las etapas indicadas debe reunir las siguientes características:

- Personas con expectativas de jubilación en un plazo de cinco años o menos.
- Personas con contratos temporales.
- Personas candidatas a planes de sucesión a las que se les pueda aplicar un cambio de área.

1.2. Identificación del conocimiento

La identificación del conocimiento es fundamental para garantizar el éxito del desarrollo del plan, ya que constituye el punto central en el que se determinan los aspectos, detalles y la relevancia de los saberes involucrados. Este proceso permite resguardar la continuidad de los procesos al definir, de forma clara, las actividades, instrucciones, periodicidad y demás características necesarias.

Para la identificación del conocimiento clave, sus principales actividades, funciones o procesos a cargo, se utilizará el “Formulario de Identificación de Actividades y Conocimientos”, el cual se encuentra como anexo al presente plan.

Este formulario permite tener una clara identificación de todo el escenario del caso en estudio, por medio de la captura de información correspondiente a los siguientes aspectos:

- **Datos del puesto:** Descripción del puesto de acuerdo con las características indicadas en el Manual Descriptivo de Puestos de la Empresa.
- **Datos del posible sucesor(a) en caso de contar con alguno:** Identificación de la o las personas que eventualmente podrían ocupar el puesto, que cumplan con los requisitos del puesto, con las características que ostentan actualmente, a la luz del Manual Descriptivo de Puestos de la Empresa, además de información de su estado actual dentro de la Empresa, como, por ejemplo: tipo de nombramiento, puesto actual, experiencia, ubicación física y dentro de la estructura organizacional, entre otros.
- **Relaciones organizacionales:** Identificación de la interacción del puesto con otras dependencias o áreas de la Empresa, en la articulación o ejecución de los



diferentes procesos en los cuales se encuentra involucrado. Esta relación puede ser tanto a nivel interno como a nivel externo con otras organizaciones.

- **Desarrollo y ejecución del plan estratégico:** Relación directa con la que cuenta el puesto para el logro de las metas de uno o más objetivos estratégicos de las dependencias.
- **Conocimiento técnico:** Es la identificación del nivel de conocimiento técnico y/o experticia requerida para realizar las actividades del puesto. En este aspecto, se analiza la prioridad y profundidad del conocimiento requerido para el desarrollo de las actividades del puesto.
- **Responsabilidad:** Visualización de las diferentes responsabilidades del puesto en la ejecución de sus funciones, tales como el adecuado uso del equipo y materiales, correcto manejo de datos y documentación confidencial, custodia de valores, entre otras variables a identificar en este aspecto.
- **Supervisión recibida y ejercida:** Se identifica el grado de las actividades de supervisión, de acuerdo con el nivel de prioridad de esta.
- **Dificultad de reemplazo interno:** Identificación del número de colaboradores a lo interno de la dependencia o de otras que pueden llegar a desempeñar el cargo.
- **Dificultad de reemplazo externo:** en caso de no contar con un sucesor se identifica el tiempo que, aproximadamente, puede tardar la contratación externa de un reemplazo.
- **Funciones y conocimiento experto:** Identificación de las actividades primarias o fundamentales, así como de las actividades de apoyo que actualmente desempeña el puesto, además de los conocimientos técnicos y especializados que deben ser transferidos a los posibles sucesores.

De esta forma, una vez identificados cada uno de estos aspectos, es posible contar con un panorama más claro, con la finalidad de continuar con las siguientes etapas contenidas en este plan.

2. Evaluar

Dado los resultados del “Formulario de Identificación de Actividades y Conocimientos” descrito en la etapa anterior, se procede a evaluar la criticidad del conocimiento. Esta evaluación se realiza mediante el análisis de la “Guía de Identificación de Brechas y Conocimiento” y del “Historial de Capacitación”, que constituyen registros clave: el primero identifica las brechas entre lo conocido y lo que se requiere, y el segundo documenta las capacitaciones recibidas y la relevancia de las principales actividades o funciones de cada persona identificada.

La valoración considera el carácter estratégico del conocimiento y las implicaciones de su pérdida en la operación, en la seguridad de las personas y en la integridad de las instalaciones. Por ello, la evaluación se realiza en conjunto con el titular subordinado de la dependencia y el personal seleccionado para garantizar una visión integral y participativa.



Atributos críticos para considerar en la evaluación de la criticidad de un puesto:

- Dificultad de reemplazo, tanto con personal interno como externo.
- Cargas de trabajo actuales y proyectadas.
- Condiciones del mercado laboral en las distintas zonas donde se desarrollan las actividades de la empresa y la organización para la adquisición de personal con las competencias requeridas.
- Tiempo estimado para la asimilación de los conocimientos y la adquisición de experiencia en las funciones del puesto.

3. Sensibilización

Una vez realizadas las identificaciones descritas en las etapas anteriores y completados los análisis correspondientes, resulta fundamental implementar un proceso de sensibilización dirigido a todas las personas trabajadoras involucradas en el plan de sucesión. Este colectivo abarca, entre otros, a las Jefaturas, el personal clave y los futuros sucesores.

La sensibilización debe enfatizar la importancia de transferir conocimiento como un mecanismo esencial para incorporar dentro de la organización toda la experiencia y el saber acumulados a lo largo de los años y de las experiencias vividas. Este proceso de transferencia facilita dejar un legado de aprendizaje que será aprovechado por las personas trabajadoras que continúen desarrollando las funciones y actividades críticas.

Además, la concientización sobre estos aspectos favorece un clima de colaboración y aprendizaje continuo, permitiendo que otros colaboradores también se familiaricen con las funciones clave de los procesos. De este modo, se fortalece la continuidad del negocio y la resiliencia organizacional ante cambios de personal, asegurando que las operaciones se mantengan estables y eficientes en todo momento.

4. Formación de las personas involucradas

Un elemento clave para el éxito de este plan es asegurar un desarrollo adecuado del proceso de enseñanza-aprendizaje. Este proceso debe combinar enfoques teóricos y prácticos, apoyándose en la filosofía de aprender haciendo para maximizar la asimilación y la aplicación de los conocimientos.

Por ello, resulta indispensable brindar a las personas trabajadoras que poseen el conocimiento de las actividades, herramientas y habilidades necesarias, para que puedan llevar a cabo de manera efectiva los procesos de enseñanza y transferencia de conocimientos. De este modo, se garantiza que el conocimiento se comparta de forma uniforme y utilizable en la organización.



Es fundamental que estas personas asistan a talleres y sesiones de formación desde una perspectiva de enseñanza, con el objetivo de facilitar una transferencia de conocimientos exitosa y sostenible. La formación debe diseñarse para fortalecer tanto las competencias pedagógicas como la capacidad de documentar, planificar y evaluar la transferencia.

4.1 Objetivos de la formación

- Aplicar conocimientos básicos, intermedios y especializados en la formación para el diseño de procesos de aseguramiento y transferencia del conocimiento.
- Identificar su rol dentro de la empresa como formador, aprovechando el conocimiento y la experiencia adquiridos a lo largo de la vida laboral.
- Reconocer sus potencialidades y los mecanismos disponibles para transferir el conocimiento clave de manera efectiva.

4.2 Enfoque metodológico

La metodología de aprendizaje estará basada en "Aprender Haciendo", un enfoque que integra teoría y práctica y reduce la brecha entre conocimiento y trabajo.

Esta metodología exige la participación del aprendiente (sucesor) no solo en procesos de mentoría, sino también en la documentación, planificación, diseño y elaboración de informes.

Al involucrar al aprendiz en estas tareas, se facilita una asimilación más profunda a través de la aplicación práctica de los nuevos conocimientos.

5. Transferir

Con el objetivo de asegurar la transferencia efectiva del conocimiento y el aseguramiento de este en la Empresa, es necesario facilitar el intercambio de información y experticia sobre las funciones y actividades. Este proceso debe incluir actividades para la retención del conocimiento de las personas trabajadoras, partiendo del nivel de especialización y del conocimiento acumulado sobre los procesos empresariales. Una vez definido el conocimiento a transferir, este se difundirá primeramente entre los posibles sustitutos, de modo que otras personas puedan disponer de él cuando sea necesario.

Definir la manera de realizar la transferencia hacia los eventuales sustitutos permitirá que otras personas trabajadoras accedan al conocimiento. A lo largo del tiempo, la acumulación de experiencias y aprendizajes servirá para construir una base de conocimiento compartido, con el fin de mejorar los productos, procesos y el rendimiento de la organización.

El objetivo de esta etapa es transferir el conocimiento necesario en el momento adecuado y con la calidad requerida. Para ello, se disponen las siguientes herramientas de transferencia de conocimiento.



5.1 Mentoría

El concepto de mentoría se identifica como el método de transferencia de conocimiento más útil. Se define como una relación profesional en la que una persona con experiencia asiste a otra (posible sucesor) en el desarrollo de habilidades específicas y conocimiento experto, potenciando su crecimiento profesional y personal.

Pueden emplearse las siguientes modalidades:

5.1.1 Resolución de Casos: Técnica basada en hechos reales o hipotéticos. El caso plantea preguntas que debe resolver el posible sucesor, evaluando competencias como análisis de información, toma de decisiones y trabajo en equipo.

5.1.2 Lecciones Aprendidas: Conjunto de conocimientos derivados de una o varias experiencias, obtenidos mediante reflexión y análisis crítico sobre factores que pueden haber influido en los resultados. Documentar estos aprendizajes facilita replicar acciones exitosas y evitar errores futuros.

5.1.3 Mejores prácticas: Metodología basada en experiencia e investigación que ha demostrado conducir a resultados deseables. Implica promover el uso de conocimientos disponibles para garantizar el éxito. Las barreras comunes para la adopción incluyen falta de conocimiento, motivación insuficiente y carencias de capacidades para implementar cambios.

5.1.4 Simulaciones Dirigidas: Proceso de proyectar un modelo de un sistema real y realizar experimentos con ese modelo para entender su comportamiento y evaluar estrategias operativas. Sitúa al posible sucesor en un contexto que replica aspectos de la realidad y prepara para situaciones futuras.

5.2 Cursos Especializados

Los cursos especializados surgen para profundizar en temas específicos y fortalecer el desarrollo de personal en puestos críticos. Constituyen un conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje diseñadas para impartir experiencias enriquecedoras de forma estructurada y ejecutada por instructores internos.

5.3 Taller

El enfoque del taller supera la brecha entre teoría y práctica, exigiendo la participación de la persona aprendiz en la documentación, planificación, diseño y elaboración de informes para resolver la tarea planteada. Se enfatiza el aprendizaje práctico: aprender haciendo.



5.4 Sustitución de Personal

La figura de sustitución de personal puede emplearse para que posibles sucesores asuman responsabilidades del titular de forma temporal, durante ausencias por licencias, vacaciones, incapacidades u otros motivos que afecten la titularidad.

5.5 Webinar

Herramienta de formación a distancia que, apoyada en tecnologías de la información y la comunicación, utiliza una plataforma online para transmitir conocimiento. Facilita alta interacción con el usuario y puede adoptar las formas de conferencia, taller o curso/seminario.

5.6 Manual

Documento que recoge información, diagramas e ilustraciones sobre la actividad involucrada, definiendo conceptos, procesos y problemas implícitos. Es un recurso valioso para la instrucción cuando se utiliza como medio de comunicación.

5.7 Instructivo

Documento que ofrece indicaciones precisas de cómo, cuándo y quién debe realizar una tarea específica, redactado de forma clara y concisa. Debe estar vinculado a un proceso, procedimiento o manual.

5.8 Compartir el Trabajo

La transición progresiva al dejar un cargo es una estrategia eficiente. Permite que la persona predecesora reduzca gradualmente sus actividades, mientras quedan disponibles para las personas posibles sucesoras a medida que asume nuevas funciones. Este enfoque requiere una coordinación clara entre las fechas de transición y una actitud colaborativa por parte del personal involucrado.

6. Monitoreo y Evaluación de la Transferencia

Una vez definidas las actividades a realizar para la transferencia del conocimiento, se deben establecer mecanismos de seguimiento que dependan de la herramienta seleccionada para la transferencia. El objetivo de estos mecanismos es verificar el cumplimiento de las actividades definidas.

El monitoreo del progreso de la transferencia hacia los posibles sucesores permite realizar, de forma oportuna, los ajustes necesarios en el desarrollo de las actividades de conocimiento, lo que contribuye a la efectividad del plan y al desempeño en el puesto de trabajo correspondiente.



Ante este escenario a continuación se presenta la distribución de puestos que tiene la Empresa y la cantidad de cada uno de ellos:

Tabla 2 Cantidad de plazas por puesto de trabajo

NOMBRE DE PUESTO	PLAZAS POR PUESTO
Analista de Laboratorio 1	18
Analista de Laboratorio 2	12
Analista de Presupuesto	1
Asesor Ejecutivo	4
Asistente Administrativo	26
Asistente de Almacenes	20
Asistente de Análisis y Programación	1
Asistente de Contabilidad	1
Asistente de Derecho	1
Asistente de Gerencia de Área	4
Asistente de Ingeniería	8
Asistente de Mercadeo	2
Asistente de Proveeduría	10
Asistente de Servicios Generales	11
Asistente de Tesorería	8
Asistente de Ventas	4
Asistente Odontología	3
Asistente Recursos Humanos	6
Auditor General	1
Auxiliar de Laboratorio	4



NOMBRE DE PUESTO	PLAZAS POR PUESTO
Auxiliar de Obras	47
Cajero	1
Contador	9
Controlador de Proceso	2
Coordinador Servicios Médicos	1
Despachador de Oleoducto	6
Dibujante	9
Director de Área	14
Enfermera (o)	6
Facturador	17
Gerente de Área	4
Gerente General	1
Inspector de Facturación	17
Inspector de Obras 1	10
Inspector de Obras 2	7
Inspector de Patio	17
Inspector Salud, Ambiente Y Seguridad	24
Jefe de Departamento	36
Medico Asistente General	4
Médico Especialista	1
Misceláneo	70
Odontólogo	3
Oficial de Seguridad	180



NOMBRE DE PUESTO	PLAZAS POR PUESTO
Oficinista	55
Operador de Sistemas 1	2
Operador de Sistemas 2	2
Operador Equipo Móvil 1	49
Operador Equipo Móvil 2	17
Operador Equipo Móvil 3	12
Operario de Abastecimiento	40
Operario de Distribución	47
Operario de Oleoducto 1	34
Operario de Oleoducto 2	35
Operario de Procesos 1	25
Operario de Procesos 2	25
Operario Emulsión Asfáltica	4
Operario Mantenimiento 1	89
Operario Mantenimiento 2	108
Presidente	1
Profesional 1 A	42
Profesional 1 B	61
Profesional 2	208
Profesional 3	77
Profesional Auditor 2	15
Profesional Auditor 3	7
Secretaria 1	40



NOMBRE DE PUESTO	PLAZAS POR PUESTO
Secretaria 2	20
Secretaria 3	7
Subauditor de Área	2
Subauditor General	1
Supervisor de Estación De Bombeo	6
Supervisor de Mantenimiento	18
Supervisor de Plantel	12
Supervisor de Proceso 1	5
Supervisor de Proceso 2	7
Supervisor de Seguridad	11
Técnico de Proveeduría	16
Técnico en Archivo	1
Técnico en Instrumentación	11
Técnico en Procesos	5
Técnico en Software y Equipo	8
Técnico Generador de Energía 1	10
Técnico Generador de Energía 2	9
Técnico Generador de Energía 2	1
Técnico Profesional	1
Técnico Recursos Humanos	13
Total de Plazas por Puesto	1790

Fuente: Creación propia Departamento Desarrollo de Capital Humano.



Ahora bien, en el siguiente cuadro se muestran la cantidad de plazas por gerencia.

Tabla 3 Cantidad de plazas por Gerencia

Gerencia	Cantidad de plazas
Presidencia	25
Junta Directiva	3
Gerencia General	15
Auditoría Interna	34
Asesoría Jurídica	33
Planificación Empresarial	13
Gerencia de Aseguramiento	682
Gerencia de Desarrollo	227
Gerencia de Operaciones	498
Gerencia Administración y Finanzas	260
Total General	1790

Fuente: Creación propia Departamento Desarrollo de Capital Humano.



Se observa que la mayor parte de los puestos de la empresa se concentran en el proceso fundamental y en el apoyo técnico asociado, principalmente en las dependencias operativas. Este perfil es coherente con una empresa del sector industrial como RECOPE.

Todas las empresas se ven afectadas por el entorno en el que se desenvuelven, y RECOPE no es la excepción. En 2023 se aprobaron cambios significativos en las condiciones para optar por la jubilación dentro del régimen de pensiones de la Caja Costarricense de Seguro Social. Estos cambios motivaron que un número considerable de personal consideraran la opción de retiro anticipado.

En consecuencia, durante el segundo semestre de 2023, y a lo largo de 2024 y el primer semestre de 2025, se llevó a cabo un proceso de identificación de las personas que, en ese momento y de acuerdo con su edad, podían optar por la jubilación anticipada. Paralelamente, se realizó un ejercicio con todas las gerencias para identificar los puestos críticos, considerando las necesidades inmediatas ante posibles desvinculaciones de las personas trabajadoras. Este análisis permitió actualizar las prioridades del proceso de sucesión en la empresa y dio inicio a los estudios requeridos para esa población, con el fin de validar la criticidad de cada puesto.

De este modo, y con base en lo anterior, se identificó la cantidad de puestos críticos por dependencia:

Tabla 4 Cantidad de plazas próximas a desvincularse por Gerencia

Puesto por Gerencia	Cantidad de Puestos
Gerencia de Administración y Finanzas	28
Departamento Contratación Bienes y Servicios	
Profesional 2	1
Departamento de Administración Almacenes	
Asistente de Proveeduría	2
Operador (A) Equipo Móvil 1	1
Operador (A) Equipo Móvil 2	1
Profesional 1 B	1
Departamento de Servicios Administrativos	



Puesto por Gerencia	Cantidad de Puestos
Asistente de Servicios Generales	2
Oficinista	1
Operador (A) Equipo Móvil 1	2
Profesional 2	2
Departamento de Tesorería	
Asistente de Tesorería	3
Oficinista	1
Profesional 3	1
Departamento Desarrollo Capital Humano	
Técnico Recursos Humanos	1
Departamento Estudios Económicos y Financieros	
Profesional 2	1
Departamento Reclutamiento y Remuneraciones	
Jefe de Departamento	1
Profesional 1 B	1
Profesional 2	2
Dirección de Capital Humano	
Secretaria (O) 2	1
Dirección Financiero	
Director (A) de Área	1
Secretaria (O) 2	1
Gerencia de Administración y Finanzas	
Gerente de Área (Gerente Administración)	1
Gerencia de Aseguramiento	52



Puesto por Gerencia	Cantidad de Puestos
Departamento de Protección de Bienes	
Oficial de Seguridad	16
Supervisor (A) de Seguridad	1
Departamento Mantenimiento Regional Caribe	
Operador (A) Equipo Móvil 1	1
Operador (A) Equipo Móvil 2	1
Operario (A) Mantenimiento 1	3
Operario (A) Mantenimiento 2	5
Profesional 1 A	1
Profesional 2	2
Profesional 3	1
Supervisor (A) de Mantenimiento	5
Departamento Mantenimiento Regional Central	
Operador (A) Equipo Móvil 1	2
Operador (A) Equipo Móvil 3	1
Operario (A) Mantenimiento 2	5
Profesional 2	2
Supervisor (A) de Mantenimiento	1
Departamento Mantenimiento Regional Pacífico	
Jefe de Departamento	1
Profesional 2	1
Dirección Salud Ambiente y Seguridad	
Enfermero (A)	1
Profesional 2	1



Puesto por Gerencia	Cantidad de Puestos
Secretaria (O) 1	1
Gerencia de Desarrollo	18
Departamento Automatización y Control Industrial	
Asistente Administrativo	1
Profesional 2	1
Técnico en Instrumentación	1
Departamento de Diseño de Soluciones	
Profesional 2	2
Profesional 3	2
Departamento de Infraestructura Caribe	
Misceláneo (A)	1
Departamento de Inteligencia de Negocios	
Profesional 3	1
Profesional 1 A	1
Profesional 3	1
Departamento de Soporte Tecnológico	
Profesional 2	2
Departamento Infraestructura Central Pacífico	
Profesional 3	1
Dirección de Infraestructura	
Director (A) de Área	1
Dirección de Tecnología	
Profesional 2	1



Puesto por Gerencia	Cantidad de Puestos
Gerencia de Desarrollo	
Profesional 3	2
Gerencia de Operaciones	46
Departamento Calidad Regional Central Pacifico	
Analista de Laboratorio 1	1
Analista de Laboratorio 2	1
Profesional 3	1
Departamento de Calidad Regional Caribe	
Analista de Laboratorio 2	1
Departamento de Comercio Internacional	
Profesional 2	1
Profesional 3	2
Departamento de Distribución Aeropuertos	
Inspector (A) de Patio	2
Operario (A) de Abastecimiento	3
Operario (A) de Oleoducto 2	1
Departamento de Distribución Caribe	
Controlador (A) de Proceso	1
Operario (A) de Distribución	1
Operario (A) de Procesos 1	2
Profesional 2	1
Supervisor (A) de Proceso 1	1
Supervisor (A) de Proceso 2	3
Técnico Generador de Energía 1	1



Puesto por Gerencia	Cantidad de Puestos
Técnico Generador de Energía 2	2
Departamento de Distribución Central Pacífico	
Jefe de Departamento	1
Misceláneo (A)	1
Departamento de Gestión de Ventas	
Profesional 2	1
Departamento de Metrología	
Jefe de Departamento	1
Secretaria (O) 1	1
Departamento de Operaciones portuarias	
Profesional 1 A	1
Departamento de Transacciones Comerciales	
Asistente de Ventas	1
Facturador (A)	3
Inspector (A) de Facturación	1
Profesional 1 B	1
Profesional 2	1
Departamento de Trasiego	
Despachador (A) de Oleoducto	2
Profesional 2	1
Dirección Comercial	
Director (A) de Área	1
Secretaria (O) 2	1



Puesto por Gerencia	Cantidad de Puestos
Dirección de Distribución	
Profesional 2	1
Dirección de Logística de Importación	
Secretaria (O) 2	1
Gerencia de Operaciones	
Profesional 2	1
Gerencia General	11
Asesoría Jurídica	
Oficinista	1
Operador (A) Equipo Móvil 1	1
Profesional 2	6
Profesional 3	1
Gerencia General	
Operador (A) de Sistemas 1	1
Planificación Empresarial	
Profesional 3	1
Junta Directiva	3
Auditoría Interna	
Profesional 2	1
Secretaria (O) 3	1
Auditoría Técnica	
Profesional Auditor (A) 3	1
Presidencia	3



Puesto por Gerencia	Cantidad de Puestos
Presidencia	
Asesor Ejecutivo	1
Operador (A) Equipo Móvil 1	1
Profesional 2	1
Total General	161

Fuente: Elaboración propia, Departamento Desarrollo de Capital Humano.

De acuerdo con la identificación previa, actualmente se están realizando los análisis correspondientes para evaluar la criticidad de los puestos. Estos análisis permitirán, posteriormente, avanzar en las demás etapas del proceso de sucesión.

Dado que este Plan de Sucesión contiene lineamientos específicos para su desarrollo, la aplicación del plan se ha limitado a las personas trabajadoras que desempeñan puestos críticos, tal como fueron definidos por el nivel gerencial durante el segundo semestre de 2023, el año 2024 y el primer semestre de 2025. Asimismo, se han incluido aquellas personas trabajadoras que tengan una expectativa de jubilación en los próximos cinco años y que, adicionalmente, desempeñen puestos críticos.

Con el fin de proyectar la potencial liberación de plazas en un plazo de cinco años, se delimitó la población de estudio. Tomando como referencia los criterios de jubilación de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), que establece una edad mínima de 65 años para hombres y mujeres, considerando además que, en el caso de las mujeres, pueden acogerse a la pensión adelantada a los 63 años, siempre y cuando cuenten con 405 cuotas cotizadas. Por lo tanto, considerando lo anterior, se definieron las siguientes edades para este análisis:

- **Hombres:** Edad mínima de 60 años.
- **Mujeres:** Edad mínima de 58 años.

Esta delimitación permite identificar a las personas trabajadoras que estarían en condición de ejercer su derecho de jubilación en el período de análisis de 5 años.

Los datos se analizaron con base en el índice de empleados a fecha del 30 de julio de 2025, y arrojan la siguiente información:

- RECOPE cuenta con 1.641 plazas ocupadas y 149 vacantes, para un total de 1.790 plazas autorizadas.
- De las plazas ocupadas, 1.227 están ocupadas por hombres y 414 por mujeres.

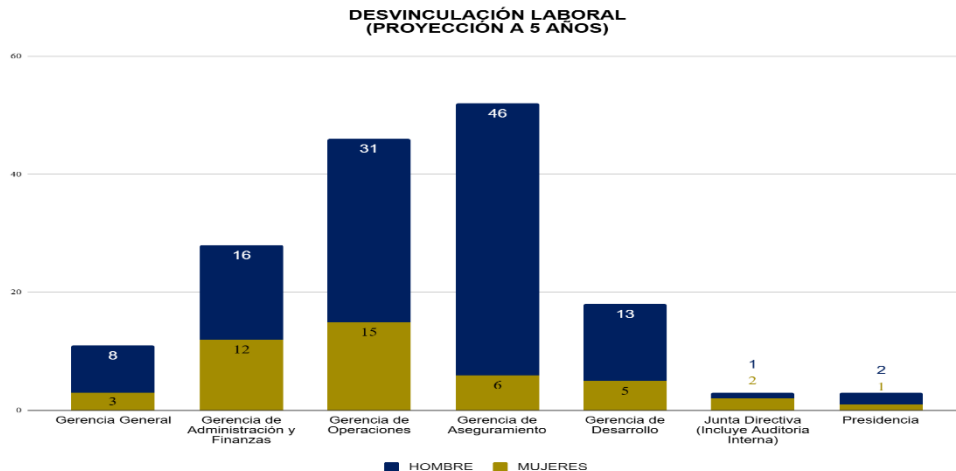


- En cuanto al tipo de contrato, 1.187 empleados son de plaza fija y 454 son interinos.

Según el rango de edad definido, aproximadamente el 9,81% del personal de la empresa se encuentra en proceso de acogerse al derecho de jubilación en un plazo de cinco años. Esto corresponde a 161 personas trabajadoras, de las cuales 44 son mujeres y 117 son hombres.

En el gráfico que acompaña a este texto se ilustra la composición de las personas que podrían desvincularse durante los próximos cinco años, desglosadas por cada una de las gerencias de la empresa y por las dependencias de la alta dirección.

Gráfico 1 Desvinculación laboral (Proyección a 5 años a partir del 31 de julio 2025- Por Género).



Fuente:
Elaboración propia,

Departamento Desarrollo de Capital Humano.

Por otra parte, resulta importante analizar los datos del personal próximo a desvincularse en relación con la cantidad de plazas ocupadas, desglosados por gerencias de la empresa y por las dependencias de la alta dirección. Este análisis permite mostrar el posible impacto de las desvinculaciones en cada área, como se ilustra en el cuadro a continuación.



Tabla 5 Relación porcentual de plazas ocupadas y desvinculación durante los próximos 5 años, con corte al 31 de julio 2025

Dependencia	Plazas Ocupadas	Desvinculación Próximos 5 años	Relación Porcentual
Presidencia	24	3	12,50%
Junta Directiva (Incluye Auditoría Interna)	34	3	8,82%
Gerencia General	57	11	19,30%
Gerencia de Administración y Finanzas	236	28	11,86%
Gerencia de Operaciones	471	46	9,77%
Gerencia de Aseguramiento	612	52	8,50%
Gerencia de Desarrollo	207	18	8,70%
TOTAL	1641	161	9,81%

Fuente: Elaboración propia, Departamento de Desarrollo de Capital Humano

7. Próximos pasos

Aplicar el modelo del plan de sucesión a los puestos identificados para el quinquenio del 2025 al 2030, de acuerdo con su proximidad de desvinculación y su impacto en cada una de las dependencias. Setiembre 2025 a julio 2026.



V. Conclusiones

1. El diseño presentado como modelo de sucesión facilita la gestión del recurso humano y el traslado del conocimiento del personal en riesgo de desvinculación laboral.
2. Se cuenta con la identificación de las personas trabajadoras con expectativa de desvinculación con corte al 30 de julio de 2025, lo cual permite definir planes de acción para la atención del modelo de sucesión a aplicar en cada caso, de acuerdo con la necesidad empresarial.
3. Se definieron instrumentos para la captura de información sensible como parte del proceso de estudio y análisis de la identificación de actividades, conocimientos y posibles sucesores, con el fin de asegurar la continuidad del negocio ante eventuales desvinculaciones laborales.
4. La priorización de la atención de los puestos definidos como críticos se realizará de acuerdo con su proximidad de desvinculación y su impacto en cada una de las dependencias.

VI. Recomendaciones

1. Que las jefaturas involucradas apoyen las acciones derivadas de la aplicación del Plan de Sucesión y se cuente con el respaldo de la alta administración.
2. Que la actualización del Plan de Sucesión se realice anualmente en el mes de agosto.
3. Que se mantengan actualizados los instrumentos a aplicar para el desarrollo del plan de sucesión.

VII. Control de Modificaciones

N° de Cambio	Descripción del cambio con respecto a la (versión 1) anterior	Apartado modificado	Fecha documento
0	Versión Inicial	N/A	Agosto 2024
1	Contenido en general	Se realizó una modificación integral al documento	Agosto 2025



VIII. Responsables



Jessika Montero Araya

Profesional 2



Guadalupe Masis Piedra

Profesional 1A



Anthony Hurtado Herrera

V.B. Jefe de Departamento



IX. Anexos

A. Instrumentos de Apoyo

Anexo 1. Formulario Identificación de Actividades y Conocimientos.

Anexo 2. Tabla de Reemplazo.

Anexo 3. Bitácora del Plan de Transferencia de conocimiento crítico.

Anexo 4. Bitácora del Plan de Transferencia del Conocimiento - Titulares Subordinados.

Anexo 5. Herramientas para la transferencia de conocimiento crítico.

B. Tablas de Información

Anexo 6. Relación de puestos por dependencia