



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**FORTALECIMIENTO DEL INSTITUTO DE LA
PROPIEDAD IMPLEMENTANDO UN MANUAL DE PUESTOS Y
SALARIOS ACTUALIZADO**

SUSTENTADO POR:

LUIS FERNANDO BUSTILLO OSORTO

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCION EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, F.M., HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2018

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

DESIREE TEJADA CALVO

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**FORTALECIMIENTO DEL INSTITUTO DE LA
PROPIEDAD IMPLEMENTANDO UN MANUAL DE PUESTOS Y
SALARIOS ACTUALIZADO**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCION EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS A. ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
CLARISSA CARCAMO**

**MIEMBROS DE LA TERNA:
CÉSAR SUAZO
FRANCISCO MONDINO**



FACULTAD DE POSTGRADO

FORTALECIMIENTO DEL INSTITUTO DE LA PROPIEDAD IMPLEMENTANDO UN MANUAL DE PUESTOS Y SALARIOS ACTUALIZADO

NOMBRE DEL MAESTRANTE:

LUIS FERNANDO BUSTILLO OSORTO

Resumen

La presente investigación se elaboró con el objetivo de fortalecer institucionalmente el área de recursos humanos del Instituto de la Propiedad con la finalidad de potenciar y motivar el recurso humano mediante la reducción de la inequidad salarial existente. El proceso metodológico empleado fue un enfoque mixto predominando el enfoque cualitativo. Se conocieron los factores que han limitado la equidad salarial mediante un diseño de investigación no experimental transversal que se realizó en un solo momento. El 62% de los empleados del IP consideran que su salario no es justo, aunque poseen un alto nivel de compromiso y motivación en su trabajo. Se recomienda la implementación urgente de un manual de sueldos y salarios para generar equidad y reglas claras que permitan mayores niveles valoración y justicia salarial.

Palabras Clave: equidad, justicia, manual, salarios, talento.



GRADUATE SCHOOL

STRENGTHENING OF THE INSTITUTE OF PROPERTY BY IMPLEMENTING AN UP-TO-DATE HANDBOOK AND SALARIES

MASTER'S NAME:

LUIS FERNANDO BUSTILLO OSORTO

Abstract

This research was developed with the objective of institutionally strengthening the area of human resources of the property institute with the purpose of promoting and motivating human resources by reducing the existing wage inequality. The methodological process used was a mixed approach, with a predominant qualitative approach; the factors that have limited wage equity were known through a non-experimental transversal research design that was carried out in a single moment. 62% of the employees of the IP consider that their salary is not fair although they have a high level of commitment and motivation in their work. It is recommended the urgent implementation of a manual of salaries and salaries to generate equity and clear rules that allow higher levels of valuation and salary justice.

Keywords: equity, justice, manual, salaries, talent.

DEDICATORIA

En primer lugar, dedico el presente trabajo al Gran Arquitecto del Universo que es Dios, al cual debo todos los talentos y oportunidades que he recibido a lo largo de mi vida. En segundo lugar, a mi madre pues cuando decidí ingresar a la maestría me dijo que “Estudiar nunca es un gusto innecesario pues el crecimiento personal nunca está de más” y agregó que si en Honduras hubiese mejor educación nuestro presente sería diferente, madre este título es tuyo. En tercer lugar, a mi padre, quien me heredó el amor a la vida y fue un eterno joven QDDG.

AGRADECIMIENTO

Gracias a cada una de las personas que me han apoyado a lo largo de la maestría, a cada uno de mis maestros que han sido guías en este proceso, a todos mis compañeros de los cuales he aprendido mucho y he compartido momentos amenos, muy especialmente al Dr. Carlos A. Zelaya asesor metodológico y a la abogada Clarissa Cárcamo asesora temática. Muchas gracias a la Jefatura de Recursos Humanos del Instituto de la Propiedad por permitirme el espacio y la información necesaria para realizar el presente trabajo que lleva como intención pueda contribuir en cierta medida al engrandecimiento de nuestro país. Muchas gracias UNITEC por todo el proceso de enseñanza desde pregrado hasta culminar este postgrado.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Antecedentes del Problema.....	2
1.3 Definición del Problema	4
1.3.1 Enunciado del Problema	4
1.3.2 Formulación del Problema.....	7
1.3.3 Preguntas del Problema.....	7
1.4 Objetivos del Proyecto.....	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos Específicos.....	7
1.5 Justificación.....	8
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Análisis de la Situación actual.....	9
2.1.1 Análisis del Macro-entorno.....	9
2.1.2 Análisis del Micro-entorno	10
2.1.3 Análisis Interno:.....	11
2.2 Teorías	12
2.2.1 Teorías de Sustento	13
Teoría del Intercambio.....	13

Teoría de la Equidad	13
Teoría de la Expectativa.....	13
Teoría de la Expectativa de X Valor	13
Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow	14
Teorías X y Y.....	14
Teoría ERC (Existencia, Relaciones y Crecimiento	14
Teoría de McClelland.....	15
2.2.2 Conceptualización.....	15
2.3 Metodologías Aplicadas	17
2.3.1 Administración de Recursos Humanos	17
2.3.2 Análisis FODA.....	17
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	19
3.1 Congruencia Metodológica.....	19
3.1.1 Variables de Estudio	19
3.1.2 Operacionalización de las Variables	20
3.2 Enfoque y Métodos.....	20
3.3 Diseño de la Investigación.....	24
3.3.1 Población.....	24
3.3.2 Muestra	25
3.3.3 Unidad de Análisis	25

3.3.4 Unidad de Respuesta.....	25
3.4 Instrumentos, Técnicas, y Procedimientos aplicados	25
3.4.1 Instrumentos.....	25
3.4.2 Técnicas	25
3.4.3 Procedimientos.....	26
3.5 Fuentes de Información	26
3.5.1 Fuentes Primarias.....	26
3.5.2 Fuentes Secundarias.....	26
3.6 Limitantes de Estudio	26
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	27
4.1 Resultados de le Entrevista.....	27
4.2 Resultados de la Encuesta.....	29
4.3 Diagrama de Ishikawa	40
4.4 Propuesta	40
4.4.1 Actualización del Manual de Puestos y Salarios	40
4.4.2 Introducción	41
4.4.3 Descripción del Propuesta.....	42
4.4.4 Presupuesto General.....	44
4.4.5 Análisis Financiero	45
4.4.6 Cronograma de Ejecución.....	45

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46
5.1 Conclusiones.....	46
5.2 Recomendaciones	46
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
ANEXOS.....	51
Anexo 1. Instrumento de Investigación: Entrevista	51
Anexo 2. Instrumento de Investigación: Encuesta.....	53
Anexo 3. Visto Bueno Asesor Temático	55
Anexo 4. Visto Bueno Asesor Ortográfico.....	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Oficiales Legales de la Secretaría Ejecutiva	4
Tabla 2. Subgerencia de Presupuesto	5
Tabla 3. Matriz Metodológica	19
Tabla 4. Operacionalización de las variables.	20
Tabla 5. Modelo Descriptor de Puestos.....	43
Tabla 6. Cronograma de Ejecución año 2019	45
5.3 Tabla 7. Concordancia de Segmentos	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Desarrollo de la Investigación	24
Figura 2. Motivación hacia el trabajo.....	29

Figura 3. Fluidez en el trabajo.....	31
Figura 4. Comodidad con su trabajo	32
Figura 5. Justicia Salarial	33
Figura 6. Aportación al Trabajo	34
Figura 7. Valoración del trabajador.....	35
Figura 8. Compromiso laboral	36
Figura 9. Trabajo como forma de vida.....	37
Figura 10. Estabilidad laboral	38
Figura 11. Capacidad en toma de decisiones	39
Figura 12.Diagrama de Ishikawa.....	40

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se detallan los antecedentes, definición, enunciado, formulación, objetivo y justificación del problema, también los objetivos específicos del problema.

1.1 Introducción

Este trabajo nació con el objetivo de dar solución a una parte de la problemática encontrada en el recurso humano del Instituto de la Propiedad de Honduras, pues resulta que no existe armonía en el ambiente laboral de dicha institución producto de diversos factores. La investigación se centró en el tema salarial pues es una de las principales preocupaciones de la jefatura de recursos humanos del IP.

El Instituto de la Propiedad realiza una importante labor para el desarrollo general del país, por ende, se debe buscar solución a cada uno de los problemas que surjan en el desarrollo de las labores y así maximizar sus recursos humanos y económicos con el objeto de continuar dando un servicio de calidad a la población hondureña.

El presente trabajo de investigación intenta contribuir a la solución de la problemática salarial que campea en el Instituto de la Propiedad de Honduras, en donde cotidianamente se reflejan conatos de insatisfacción laboral, en algunos miembros del personal, dichos conatos se están convirtiendo en eventos menos esporádicos, lo que puede provocar una grave inestabilidad laboral y por ende institucional.

En la actualidad algunos miembros del personal de la institución al comparar su salario con el de sus compañeros han sentido molestia de tal manera que se acercan a la jefatura de recursos humanos para solicitar reajuste salarial y al no tener respuesta a sus peticiones, proceden a presentar demandas judiciales de reajuste salarial en contra de la institución.

El presente trabajo tiene como fin investigar y proponer soluciones, a modo de sugerencias, ante dicha problemática por medio de la implementación de un Manual de Puestos y Salarios, que permita un mejor clima laboral, se eviten nuevas demandas judiciales por reajuste y que logre armonía entre el patrono y personal de la institución.

1.2 Antecedentes del Problema

Soy abogado y músico. El día 17 de Julio del año 2018 me contrataron para cantar en una cena de cierto gremio profesional del país, al finalizar dicha cena me encontré a una ex catedrática de maestría y le comenté que me encontraba en etapa de tesis y que aún no tenía tema definido. Enseguida ella me presentó a otro colega y le consultó sobre la posibilidad de realizar algún trabajo de investigación en el Instituto de la Propiedad.

Al día siguiente dicho personaje me comunico con la Jefatura de Recursos Humanos del Instituto de la Propiedad concertamos una reunión a la cual asistí puntualmente, en dicha reunión me explicaron a grandes rasgos la problemática general de la Institución en cuanto a recursos humanos se refiere, enlistamos los problemas más latentes y estos temas fueron presentados al asesor temático.

El asesor temático al revisar los temas consideró al igual que yo, el tema más importante era el relacionado con los salarios en el Instituto Propiedad, ya que dicho tema generalmente en las instituciones es un peligro latente, si se le descuida y más en instituciones gubernamentales.

El salario es la contraprestación más importante de un trabajador pues es el pago o la devolución que recibe a cambio de su trabajo o labor, es el principal medio de vida de un trabajador. Aristóteles elabora la teoría de la justicia en los cambios, como igualdad entre las prestaciones y provoca que los teólogos estudien la posibilidad del salario justo.

El salario como medio de vida dignifica al hombre y le da valor a su existencia. Un salario injusto provoca desmotivación, frustración y lesiona la dignidad del trabajador, por tanto, es menester que los investigadores demuestren que un salario igualitario, un pago justo genera satisfacción laboral y por ende mejor disposición para el trabajo. En el Instituto de la Propiedad, en la actualidad no existe igualdad en los sueldos y salarios de los trabajadores por tanto se genera un ambiente de discriminación laboral que lleva consigo sentimiento de desesperación, inestabilidad y frustración.

En el mes de noviembre del año 2016, el personal del Instituto de la Propiedad protagonizó protestas en las calles de Tegucigalpa, con el fin de recibir un reajuste salarial, lo cual sigue latente si dicha problemática vuelve a surgir en la palestra pública. Es necesario que el Instituto de la Propiedad analice sus finanzas e implemente un Manual de Puestos y Salarios para beneficio de la institución.

1.3 Definición del Problema

1.3.1 Enunciado del Problema

El Instituto de la Propiedad es una institución que brinda importantes servicios a la población en general, es aquí donde el usuario por ejemplo obtiene la certificación de su propiedad inmueble, puede registrar sus marcas, matricula sus vehículos etc. Es una organización que recibe miles de usuarios diariamente, esto significa que da la cara del gobierno al pueblo y debe hacerlo con calidad.

En la actualidad existe una visible inequidad en los sueldos de los empleados de dicha institución, por ejemplo: en el departamento de asesoría legal de la secretaria ejecutiva trabajan 6 oficiales legales los salarios de estos oficiales se describen a continuación:

Tabla 1. Oficiales Legales de la Secretaría Ejecutiva

Oficiales Legales de la Secretaría Ejecutiva		
Puesto	Salario	Antigüedad (años)
1. Oficial Legal	L 22,800.00	4
2. Oficial Legal	L 22,800.00	4
3. Oficial Legal	L 21,000.00	0
4. Oficial Legal	L 23,850.00	7

5. Oficial Legal	L 34,000.00	8
6. Oficial Legal	L 22,800.00	4

Como podemos observar los sueldos de los 6 oficiales legales que laboran en el departamento de asesoría legal de la secretaria ejecutiva del Instituto de la Propiedad no son iguales, en el caso específico del quinto oficial legal, el cual tiene el salario más alto posiblemente sea por un asunto de antigüedad, sin embargo, nótese que los otros 5 perciben cantidades cercanas, pero no iguales por tanto debe revisarse esta unidad y hacer los respectivos ajustes para evitar la inconformidad. La información de los ejemplos mencionados en este apartado fue suministrada por la jefatura de recursos humanos, limitándose únicamente a cantidad de años y no de meses y días.

Veamos otro ejemplo en la subgerencia de presupuesto de la dirección general administrativa.

Tenemos 5 analistas presupuestarios que veremos a continuación:

Tabla 2. Subgerencia de Presupuesto

Subgerencia de Presupuesto Dir. Gral. Adm.		
Puesto	Salario	Antigüedad (años)
1. Analista Presupuestario	L 15,474.00	9
2. Analista Presupuestario	L 15,000.00	0
3. Analista Presupuestario II	L 28,800.00	9
4. Analista Presupuestario	L 19,250.00	8
5. Analista Presupuestario	L 20,248.00	8

En esta última lista se puede ver nuevamente el patrón anteriormente descrito, se evidencia inequidad entre los salarios de los analistas.

Estos datos reflejan el problema a ser investigado en un universo de 928 empleados del Instituto de la Propiedad.

Cuando la jefatura de recursos humanos me expresa que desea realizar un estudio sobre este asunto es por que perciben, que esta inequidad puede generar un sismo a lo interno del Instituto de la Propiedad.

En el año 2018 hubo 4 sentencias favorables al Instituto de la Propiedad con relación a casos de reajuste salarial, sin embargo, el costo por estos casos, el desgaste institucional acarrea implicaciones financieras y administrativas que laceran los recursos y estabilidad de la institución.

Claramente en el Instituto de la Propiedad existe inequidad salarial y dicha inequidad tiene sus efectos cuando el trabajador empieza a comparar su contribución a la organización y su salario en relación a la contribución y si compara su salario con el de otros trabajadores nota que aunque contribuyan de manera igual o similar, la retribución económica, o sea el salario que perciben es diametralmente distinto, es allí que comienzan las reacciones para intentar lograr la equidad por medio de quejas, protestas, demandas judiciales etc. La jefatura de recursos humanos previendo esta situación nos ha encomendado la tarea de analizar, e identificar una solución para dicha Inequidad.

1.3.2 Formulación del Problema

Debido a la falta de una herramienta actual para la administración de la compensación en el IP la problemática alrededor de los sueldos y salarios se agudiza día a día, lo cual a corto o largo plazo puede generar una bomba en el recurso humano del instituto.

¿Sería posible o relevante implementar un instrumento o herramienta actualizada que regularice o equilibre la actual situación salarial del IP?

1.3.3 Preguntas del Problema

Para el siguiente estudio se plantean las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuál la opción más viable para disminuir la inequidad salarial en el IP?
- b. ¿Cuál es el estado actual del clima laboral del IP?
- c. ¿Cuáles son los factores que han afectado la equidad salarial del IP?
- d. ¿Cuáles son las actuales políticas salariales en el IP?

1.4 Objetivos del Proyecto

1.4.1 Objetivo General

Contribuir en el fortalecimiento del área de recursos humanos del Instituto de la Propiedad mediante la implementación de un Manual de Puestos y Salarios en el mismo para mejorar las condiciones de los empleados.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Conocer los factores que afectan la equidad salarial del IP.
2. Analizar los factores que afectan la equidad salarial del IP.

3. Proponer un Manual de Puestos y Salarios para lograr equidad en las compensaciones del IP y mejorar las condiciones de los empleados.

1.5 Justificación

La inequidad salarial que se observa en el Instituto de la Propiedad de Honduras es propia de las instituciones gubernamentales donde por años el recurso humano ha sido un tema secundario. En la actualidad habiendo tantos avances técnicos en el manejo de los recursos humanos, es de suma importancia ir identificando los procesos que se deben mejorar para que las instituciones se optimicen.

La inequidad salarial en el Instituto de la Propiedad debe ser eliminada o por lo menos deben crearse procesos para que esta brecha de inequidad vaya mermando hasta a llegar a cero y que las escalas salariales estén bien definidas y el tema del salario no genere problemas en el clima laboral, no mancille la dignidad de los trabajadores y haya motivación para continuar con los trabajos importantes de la organización.

Implementar un Manual de Puestos y Salarios en el Instituto de la Propiedad es imperativo para que la institución siga cumpliéndole a la población en todos los procesos de su competencia con el objeto de que la misma sea un eslabón de desarrollo en los procesos generales del país y no una piedra de tropiezo que frene el desarrollo.

Un Manual de Puestos y Salarios será un instrumento valioso que servirá como marco de referencia en la administración de la compensación laboral en el Instituto de la Propiedad, de manera actualizada con los nuevos tiempos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo fue la base fundamental de la presente tesis en ella hacemos un análisis de la situación actual, macro-entorno, micro-entorno y teorías de sustento.

2.1 Análisis de la Situación actual

2.1.1 Análisis del Macro-entorno

En la actualidad la equidad salarial, la compensación justa y el clima laboral son temas que tienen alta trascendencia en los nuevos modelos de administración de recursos humanos en el mundo.

Para hablar de equidad salarial antes debemos conocer los tipos de equidad salarial las cuales son interna y externa.

Equidad salarial externa: hace referencia al nivel salarial de una organización en comparación con las escalas salariales de otras empresas que tengan relación con el área geográfica y la actividad profesional de una organización. Por medio de ella se puede controlar la competitividad salarial, mediante la cual se puede hacer fuerza para retener y motivar a los trabajadores competentes que se encuentran en dicha organización. (Orgemer, 2002, p. 69)

Equidad salarial interna: se produce cuando se da una relación satisfactoria entre la retribución salarial de los empleados y la aportación que realizan a la organización, a la vez que se tiene en cuenta al resto de los compañeros que realizan actividades similares dentro de la misma organización. Es decir, hace referencia a la coherencia y al equilibrio salarial que se produce dentro de una organización. (Orgemer, 2002, p. 69)

El salario medio constituye un indicio de la remuneración laboral y del nivel de vida de los asalariados, aunque, a efectos del análisis económico, tal vez convenga comparar el salario medio con la productividad laboral. A largo plazo, el aumento de la productividad laboral (el valor medio

de los bienes y servicios producidos por los trabajadores) es lo que permite aumentar los salarios de forma sostenible. (OIT, 2017, p. 17)

Como se destacó en anteriores ediciones del Informe Mundial sobre Salarios, el crecimiento salarial medio se ha quedado rezagado respecto del crecimiento de la productividad laboral media desde principios del decenio de 1980 en varias grandes economías, como Alemania, Estados Unidos y Japón, en las que la participación salarial en el PIB ha descendido. (OIT, 2017, p. 17)

2.1.2 Análisis del Micro-entorno

Es muy poca la información que existe en Honduras sobre el tema de compensaciones salariales y mucho menos si son instituciones de gobierno sin embargo una experiencia pública que ha sido de éxito es el caso de la tabacalera hondureña.

En Honduras la tabacalera hondureña, con su línea de gerentes está utilizando un modelo de compensación variable que se basa en variables medibles, previamente acordadas y su remuneración es en base a metas o hitos, objetivo logrados

Se sabe que en la mayoría de los departamentos de ventas en el país se aplica un sistema de compensación variable puesto que los vendedores reciben bonos o comisiones por ventas, pero en general es un tema poco estudiado en el país.

En los últimos años se viene reconociendo cada vez más la necesidad de controlar las tendencias de los salarios y aplicar políticas salariales sostenibles que atajen el estancamiento de los salarios, aumenten los niveles de remuneración de los millones de trabajadores y trabajadoras pobres del mundo, aseguren una distribución justa, reduzcan las excesivas desigualdades de los salarios y de la renta, y refuercen el consumo como pilar fundamental de una economía sostenible. (OIT, 2017, p. 1)

La política salarial de los trabajadores del sector público, específicamente del nivel centralizado, se regula por medio del Régimen de Servicio Civil, el cual establece bases salariales de acuerdo con el

grupo ocupacional y nivel respectivo en el que se encuentre el servidor o funcionario. Desde el año 2012 no se realizaban ajustes salariales a los empleados de este sector, por lo que el actual Gobierno caracterizado por su enfoque de equidad social, adoptó medidas de compensación salarial dirigidas a estos trabajadores. (Secretaría de Trabajo y Seguridad Social, 2017, p. 35)

2.1.3 Análisis Interno:

Entorno socioeconómico:

Casi uno de cada cinco hondureños vive con menos de US\$1.90 al día, la segunda tasa más alta en ALC. Según líneas de pobreza oficiales, en el 2013 casi 65 por ciento de los hogares hondureños vivían en pobreza y 43 por ciento vivían en extrema pobreza, incluyendo dos de cada tres hondureños de las zonas rurales. Casi el 80 por ciento de los hondureños menores de 15 años viven en hogares pobres y aproximadamente uno de cada cuatro está desnutrido, lo que acarrea implicancias negativas para la capacidad de aprendizaje y para generar ganancias en el futuro. (Hernández, Souza, & López, 2016, p. 2)

Entorno Ambiental:

Según el proyecto MOSEF Proyecto de modernización del sector forestal de Honduras realizado por la misión técnica de corto plazo No. 022-2012.

Honduras tiene un perfil ambiental en el que su huella ecológica ha disminuido en las últimas décadas. El índice de desempeño ambiental medido por la universidad de YALE clasifica a Honduras entre aquellos países con un “desempeño modesto” pero con tendencia a empeorar. (Palerm, Florez, & Nusselder, 2012, p. 11)

Entorno Demográfico:

La población hondureña se mueve de 8.4 millones a 9.0 hacia el año 2018. La esperanza de vida al nacer en el caso de las mujeres es de 80.0 en 2018 y en los varones es de 72.5 siempre en 2018. (INE, 2018, p. 2)

Entorno Tecnológico:

Según datos de Conatel en el 4 trimestre del año 2017 las líneas telefónicas fijas son una total de 491, 107 abonados, el tráfico originado en ese trimestre fue de 587 millones de minutos; la telefonía móvil alcanzo 8, 233,499 de abonados 92 de cada 100 hondureños tiene un teléfono móvil, el tráfico generado por esta tecnología fue 3,453 millones de minutos. El número de suscriptores de internet fijo fue de 238,455 abonados y el de internet móvil fue de 2,267,184 abonados 30 de cada 100 hondureños acceden a internet. (Conatel, 2018, p. 2)

Entorno Político Legal:

El Instituto de la Propiedad es un ente de gobierno por tanto tiene mucha importancia su entorno político legal, cualquier cambio o reforma a la normativa o directrices administrativas debe pasar por un proceso de aprobación del comité directivo de la institución y previo a la propuesta presentada en este caso concreto por la jefatura de recursos humanos, aprobada por el secretario ejecutivo y finalmente por el consejo directivo anteriormente mencionado.

A pesar de que muchos en Honduras, incluso partidarios del reelegido Juan Orlando Hernández, del conservador Partido Nacional, creen que efectivamente este se impuso por medio del fraude, la cuestión es que ciudadanos y políticos han acabado aceptando el resultado electoral, como ha ocurrido con la propia Organización de Estados Americanos (OEA), que en su día intentó esclarecer lo ocurrido. (Blasco, 2018, p. 1)

2.2 Teorías

Este título está dedicado a revisar y conocer algunas teorías de compensación y motivación. Se toma como referencia para esta revisión las teorías de compensación desarrolladas en el texto “Administración de la Compensación” de Ricardo A. Varela Juárez.

2.2.1 Teorías de Sustento

2.2.1.1 Teorías Sobre compensación

Teoría del Intercambio.

Intercambio se refiere a la recompensa que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades. Por ello, la buena voluntad del empleado de hacer tales contribuciones depende de la forma en que perciba su contribución en relación con la recompensa que recibe. (Varela, 2013, p. 23)

Teoría de la Equidad

“Plantea que los individuos comparan sus aportaciones y resultados en el trabajo con las de otros, y luego responden para eliminar cualquier desigualdad” (Robbins, 2009, p. 193).

Teoría de la Expectativa

El concepto de expectativa parte de los trabajos de Lewin y Tolman. Expectativa es la valoración subjetiva de la posibilidad de alcanzar un objetivo particular. Vroom propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los resultados posibles de sus acciones, así como en la expectativa de que se cumplan sus metas. La importancia de la teoría radica en la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg (Vroom, 1964). (Varela, 2013, p. 31)

Teoría de la Expectativa de X Valor

Esta teoría, desarrollada por Víctor Vroom, parte del concepto de expectativa, que es sinónimo de la expectativa de resultado, en tanto que se define como la creencia de que una conducta específica dará un resultado en particular. Un valor es la satisfacción anticipada que uno tiene hacia un estímulo específico del entorno (Vroom, 1964). Se dice que un estímulo tiene un valor positivo si la persona

prefiere conseguirlo a no conseguirlo. Aunque el concepto de valor parece relativamente sencillo, sus determinantes son muchas (Ortony, Clore, Collins, 1988). (Varela, 2013, p. 32)

2.2.1.2 Teorías de Motivación

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Teoría de la jerarquía de las necesidades Es bastante seguro afirmar que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow,⁶ que planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades: 1. Fisiológicas. Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales. 2. Seguridad. Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales. 3. Sociales. Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad. 4. Estima. Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el estatus, el reconocimiento y la atención. 5. Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización. (Robbins, 2009, p. 176)

Teorías X y Y

Teoría X Supone que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, no les gusta la responsabilidad y deben ser obligados a laborar. Teoría Y Supone que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan la responsabilidad y practican la autorregulación. (Robbins, 2009, p. 177)

Teoría ERC (Existencia, Relaciones y Crecimiento)

Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica¹⁶ y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento, de ahí el nombre de teoría ERC.¹⁷ 1. Las necesidades de existencia se refieren al bienestar físico: la existencia, la preservación y la supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow. 2. Las necesidades de relaciones se refieren al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow. 3. Las necesidades de crecimiento se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización. (Chiavenato, 2009, p. 243)

Teoría de los Factores

Según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados: 1. Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. (...) Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. Los factores de satisfacción son: • Uso pleno de las habilidades personales • Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo • Responsabilidad total por el trabajo • Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo • Autoevaluación del desempeño. (Chiavenato, 2009, p. 244)

Teoría de McClelland

Esta teoría también se concentra en el contenido. Sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas: 1. La necesidad de realización (need for achievement) es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas. Algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal, más que la recompensa por el éxito en sí. Los grandes triunfadores se diferencian por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que puedan asumir la responsabilidad de encontrar soluciones para sus problemas. Sin embargo, no son jugadores ni les gusta ganar por suerte. (...) Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación en lugar de aquellas de competencia y desean relaciones que impliquen comprensión recíproca. (Chiavenato, 2009, p. 246)

2.2.2 Conceptualización

Compensación

Consiste en tres componentes principales. La compensación comprende los sueldos y los salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados. la compensación indirecta comprender los beneficios proporcionados por los empleadores, y la compensación no monetaria incluye los programas de reconocimiento a los asalariados, trabajos gratificantes, apoyo organizacional, ambiente de trabajo y horas de trabajo flexibles para dar cabida a las necesidades personales. (Snell & Bohlander, 2013, p. 394)

Equidad

La equidad abarca el concepto de justicia. La teoría de la equidad, también llamada justicia distributiva, es una teoría de la motivación que explica cómo responder las personas a las situaciones en las cuales sienten que han recibido menos (o más) de lo que merecen. (Snell & Bohlander, 2013, p. 399)

Puesto

“Tarea o grupo de tareas desempeñadas como parte rutinaria de un trabajo, por lo general a cambio de dinero” (Snell & Bohlander, 2013, p. 771).

Reclutamiento

“Es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito” (Chiavenato, 2009, p. 117).

Selección de Personal:

“Es aquella acción, actividad, que desplegará el departamento de recursos humanos y que consiste en elegir, siguiendo determinados parámetros y condiciones, a las personas más idóneas para ocupar un cargo o un puesto vacante en una empresa” (DefiniciónABC, 2018, p. 1).

Talento Humano

“Persona inteligente o apta para determinada ocupación” (RAE, 2018, sec. T)

2.3 Metodologías Aplicadas

2.3.1 Administración de Recursos Humanos

Castillo, (2012) afirma que: Con la creciente competencia y dificultad para mantenerse eficientemente, las organizaciones tienden a reducir la improvisación para remplazarla por el reconocimiento de la necesidad de planear, a corto y largo plazo, las actividades de ventas, producción, finanzas y, por supuesto, la gestión de personal. El administrador de personal también requiere fijar objetivos y las formas para alcanzarlos, de tal manera que su actividad esté sustentada sobre bases razonables y con el mínimo de imprevisión. (p. 40)

Rodríguez-Serrano, (2004) afirma que: La gestión de recursos humanos debe entenderse como el conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que se desarrollan y aplican en una empresa, cuyo objetivo consiste en situar a la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos de la organización. (p. 14)

Recursos Humanos es la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación entre las personas y las organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito, y la relación de ambas con la sociedad. (Maristany, 2007, p. 29)

Recursos Humanos no puede pensarse estratégicamente por fuera o indiferentemente a la estrategia de la empresa. Es parte ineludible, y sus técnicas deben ajustarse y colaborar con la estrategia general. Cuando no es así, los conflictos y las pérdidas de energía son inevitables. (Maristany, 2007, p. 34)

2.3.2 Análisis FODA

La matriz de análisis dafo o foda, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dafo permite identificar tanto las oportunidades como las

amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa. (Espinosa, 2013, p. 1)

El análisis FODA es aplicable a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o naturaleza, es una herramienta que favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal, es por eso que resulta conveniente que los responsables de las decisiones administrativas cuenten con un procedimiento para la elaboración de un diagnóstico situacional FODA, como el que aquí se sugiere, que facilita la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias. (Ramírez, 2009, p. 54)

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas” (Ponce, 2006, p. 1).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se explicará cómo se llevaron a la práctica los procedimientos de investigación y se justificará su aplicación.

3.1 Congruencia Metodológica

Tabla 3. Matriz Metodológica

Tema	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específicos	Independiente	Dependiente
Fortalecimiento institucional en el área de recursos humanos del Instituto de la Propiedad (IP)	Desequilibrio en la equidad de los sueldos y salarios de los empleados el IP	¿Cuál la opción más viable para disminuir la inequidad salarial en el IP?	Contribuir en el fortalecimiento del área de recursos humanos del Instituto de la Propiedad mediante la implementación de un Manual de Puestos y Salarios.	Conocer los factores que afectan la equidad salarial del IP.	actuales políticas salariales	Manual de Puestos y Salarios
		¿Cuál es el estado actual del clima laboral del IP?		Analizar los factores que afectan la equidad salarial del IP.	proceso compensatorio actual	
		¿Cuáles son los factores que han afectado la equidad salarial del IP?		Proponer un Manual de Puestos y Salarios para lograr equidad en las compensaciones del IP.	beneficios actuales	
		¿Cuáles son las actuales políticas salariales en el IP?			recursos económicos de la institución	

3.1.1 Variables de Estudio

Variables Independientes

- a. actuales políticas salariales
- b. proceso compensatorio actual
- c. beneficios actuales
- d. recursos económicos.

Variable Dependiente

Manual de Puestos y Salarios

3.1.2 Operacionalización de las Variables

Tabla 4. Operacionalización de las variables.

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítem	Unidades (Categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
actuales políticas salariales	La política salarial es el conjunto de orientaciones que tienen como finalidad distribuir equitativamente las cantidades asignadas para retribuir al personal (Banco Popular, 2013, p. 1)	Construcción de a remuneración	Remuneración	Análisis de puestos similares Encuesta	¿Cuánto ganan otros en el mismo puesto?	Secretario	1
proceso compensatorio actual						General	2
beneficios actuales						Director de área	3
recursos económicos de la institución						Área de Recursos Humanos	
Variable Dependiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades (categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Manual de Puestos y Salarios	Es el documento que contiene la descripción de cada puesto y salario de empleados	Contiene la descripción de funciones y salarios	Aplicación	Uso directo de la información para puestos y salarios	Hace falta un Manual de Puestos y Salarios	Si No	1 2

3.2 Enfoque y Métodos

El enfoque utilizado en el presente trabajo de investigación fue mixto para aprovechar las virtudes del enfoque cualitativo y cuantitativo, de tal manera que ambos se complementen para disminuir el margen de error en el proceso investigativo predominando el enfoque cualitativo. Se consideró que una entrevista a fondo a los empleados del IP sería relevante para que el proceso investigativo tuviera profundidad, sin embargo, una encuesta la cual tiene un enfoque más cuantitativo reduce el margen de error para que la investigación fuera más efectiva.

Los métodos de investigación utilizados en el presente estudio son los siguientes:

a. Inductivo

Con este método de investigación se partió de conocer los factores que han limitado el proceso salarial actual en el Instituto de la Propiedad, se analizaron cada uno de los elementos del proceso.

Este método permite partir de lo particular a lo general, es decir, por medio de este método logramos conocer las causas que han generado el problema de investigación, las características más específicas del problema, para lograr así entenderlo de manera general.

La Inducción, como una de las formas más importantes de razonamiento, es uno de los principales descubrimientos de la Lógica, como ciencia del conocimiento. En su estructura es estudiado por la Lógica Formal; en su desarrollo es examinado por la Lógica Dialéctica. (Carvajal, 2013, p. 1)

La Inducción es un razonamiento mediante el cual pasamos de un conocimiento de menor grado de generalidad, a un nuevo conocimiento de mayor grado de generalidad. Dicho de otra manera, la inducción es un razonamiento en virtud del cual pasamos de lo particular a lo general. (Carvajal, 2013, p. 1)

“La aplicación de la Inducción como método de investigación científica se halla presente en la formación de la hipótesis, la investigación de las leyes científicas y las demostraciones” (Carvajal, 2013, p. 1).

b. Deductivo

En cada uno de los componentes del proceso de compensación salarial se partió a través de los diferentes conceptos, principios, leyes generales y prácticas del Instituto de la Propiedad.

Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal, 2010, p. 59)

c. Histórico-comparativo

En la presente investigación se utilizó el método histórico para conocer y analizar los factores que han limitado el proceso compensatorio en el Instituto de la Propiedad, se logró identificar que en el pasado hubo un manual de puesto y salarios y servirá como antecedente para la creación de uno nuevo.

“Procedimiento de investigación y esclarecimiento de los fenómenos culturales que consiste en establecer la semejanza de esos fenómenos, infiriendo una conclusión acerca de su parentesco genético, es decir, de su origen común” (Bernal, 2010, p. 60).

d. Explicativo

Este método permitió determinar las causas y los efectos de cada una de las variables independientes sobre la dependiente y lograr ejecutar la propuesta de manera adecuada.

En el caso de la investigación explicativa, esta se asocia con el diseño y el método explicativo, que se constituye en uno de los niveles y propósitos de la propia investigación científica. En la práctica, cuando hacemos alusión al término “explicar”, lo asociamos con el acto de hablar sobre algo para hacerlo comprender a los otros, o en su defecto, percibir y conocer las razones y las causas de un fenómeno o de una cosa. (Cerdeña, 1993, p. 76)

e. Descriptivo

Este método aportó para poder describir los resultados de las encuestas, entrevistas y fuentes de investigación.

Tradicionalmente se define la palabra “describir” como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas por medio del lenguaje, de tal manera que al leer o escuchar el lenguaje, se evoque la cosa representada, reproducida o figurada ¿Y qué se debe representar, reproducir o figurar? Naturalmente aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas cosas, o sean aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás. (Cerde, 1993, p. 71)

f. Analítico

Este método de investigación permitió separar las partes del proceso compensatorio para analizar cada una de sus partes por separado y su relación entre sí.

“Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual” (Bernal, 2010, p. 60).

“El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos” (González, 2015, p. 25).

g. Sintético

Después de analizar las partes del proceso compensatorio, el método de investigación sintético permite reconstruir el proceso compensatorio con una mayor comprensión de cada uno de los elementos.

“Integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad” (Bernal, 2010, p. 60).

“El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve” (González, 2015, p. 26).

3.3 Diseño de la Investigación

Esta investigación se desarrolló en un período de 10 semanas y este fue el proceso seguido.

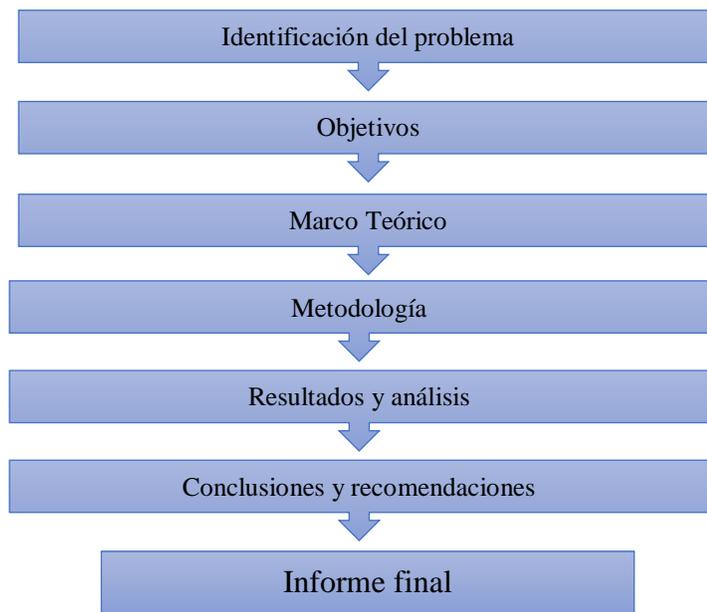


Figura 1. Desarrollo de la Investigación

3.3.1 Población

La población requerida para esta investigación fueron los empleados del Instituto de la Propiedad alrededor de 928 a nivel nacional.

3.3.2 Muestra

Se utilizó la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia puesto que la muestra era accesible y fue factible su colaboración para esta investigación, además los pocos recursos con que se contó para realizar la investigación indicaron realizar un muestreo probabilístico por conveniencia. La muestra fue de 39 empleados del Instituto de la Propiedad divididos en 2 grupos 1 el que tenía salarios bajos y el otro grupo tenía salarios altos, ambos grupos eran empleados que ostentaban los mismos cargos y mismo tiempo, pero con diferente sueldo.

3.3.3 Unidad de Análisis

Empleados del Instituto de la Propiedad que tienen sueldos dispares realizando la misma actividad.

3.3.4 Unidad de Respuesta

La unidad de respuesta fueron unidades y porcentajes.

3.4 Instrumentos, Técnicas, y Procedimientos aplicados

3.4.1 Instrumentos

El cuestionario es el instrumento predominante en esta investigación a través de entrevistas y encuestas.

3.4.2 Técnicas

La técnica a utilizada en la presente investigación consistió en entrevistas orales y encuestas impresas que fueron contestadas por empleados del Instituto de la Propiedad, con quienes existe

mayor inequidad salarial, con el objeto de conocer ¿qué piensan? ¿que perciben? de su situación compensatoria dentro de la organización.

3.4.3 Procedimientos

La encuesta se aplicó de manera impresa y presencial en diversas unidades, en donde la característica eran casos claros de inequidad salarial.

La entrevista se aplicó a 5 funcionarios relacionados con el tema de salarios en el IP.

3.5 Fuentes de Información

3.5.1 Fuentes Primarias

Se utiliza el método de observación y la aplicación de herramientas tipo entrevista y encuesta para evaluar los cargos actuales de la empresa y establecer los puestos y salarios.

3.5.2 Fuentes Secundarias

Datos del Instituto de la Propiedad y del mercado laboral hondureño. Libros, revistas, blogs, artículos.

3.6 Limitantes de Estudio

La carencia de información e investigaciones previas sobre el tema de investigación, han constituido una de las mayores limitantes para el presente estudio. Asimismo, por ser un ente de gobierno y de interés político, hay información que se maneja de manera confidencial y algunos datos no se pudieron publicar en el presente documento, por no contarse con la autorización del Instituto.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este apartado mostraremos los resultados y el análisis de los datos recabados mediante la encuesta y la entrevista realizada al personal del Instituto de la Propiedad.

4.1 Resultados de la Entrevista

Se entrevistó a 5 jefes relacionados con el tema salarial del IP, se realizaron las siguientes preguntas y se obtuvo el siguiente resultado:

1. ¿Conoce usted el proceso de reclutamiento y selección del personal del IP?

La jefatura de recursos humanos ahora hace anuncio de plazas y hace concursos internos y externos para la búsqueda del personal, aunque a veces ocurre que algunas personas entran a la institución por favores políticos. Las direcciones del IP son los entes nominadores que dan el visto bueno final. Recursos humanos solamente realiza el filtro de reclutamiento y selección, este proceso tiene alrededor de 2 años de hacerse así.

2. ¿Cómo era el proceso de reclutamiento y selección en el pasado?

Era de dedo, meramente político puesto que estamos en una institución del estado.

3. ¿Quién define los salarios de los empleados nuevos?

Se define desde arriba y se toma como referencia el sueldo de otros empleados que realizan la misma función.

4. ¿Considera usted que hay varios casos de inequidad salarial, es decir, que hay varios empleados que teniendo las mismas funciones y tiempo de antigüedad ganan sueldos muy diferentes?

El problema es que no existe una Manual de Puestos y Salarios vigente que permita dar un parámetro legal que establezca los sueldos y esto ha provocado que los padrinos políticos definan el sueldo de sus amigos mientras otros empleados se molestan por esa situación.

5. ¿Se percibe inconformidad sobre el tema de los salarios?

El problema es que hay empleados que tienen perfiles muy altos para ciertos puestos y no hay presupuesto acorde a su perfil.

6. ¿Cuál podría ser la solución a esta problemática?

La creación de un manual de sueldos y salarios

7. ¿Considera que de parte de las autoridades hay voluntad para implementar un Manual de Puestos y Salarios?

Considero que si hay disposición para hacer mejoras siempre y cuando se cuente con los recursos para pagarlo.

8. ¿Hay presupuesto para hacerse estos cambios?

Si se hace paulatinamente si lo hay.

Al haber desarrollado estas entrevistas logramos encontrar que el principal problema en cuanto a la disparidad salarial ha sido la falta de un manual de puesto y salarios actualizado pero que existe la voluntad en las autoridades de la institución para escuchar propuestas y generar soluciones a la problemática general de la institución. Es decir que la propuesta del presente estudio es viable.

4.2 Resultados de la Encuesta

En este segmento conoceremos los resultados de la encuesta que consistió en 10 preguntas cerradas aplicadas al personal del Instituto de la Propiedad.

1. ¿Te motiva la idea de ir a trabajar cada mañana?

Si () No () Tal vez ()

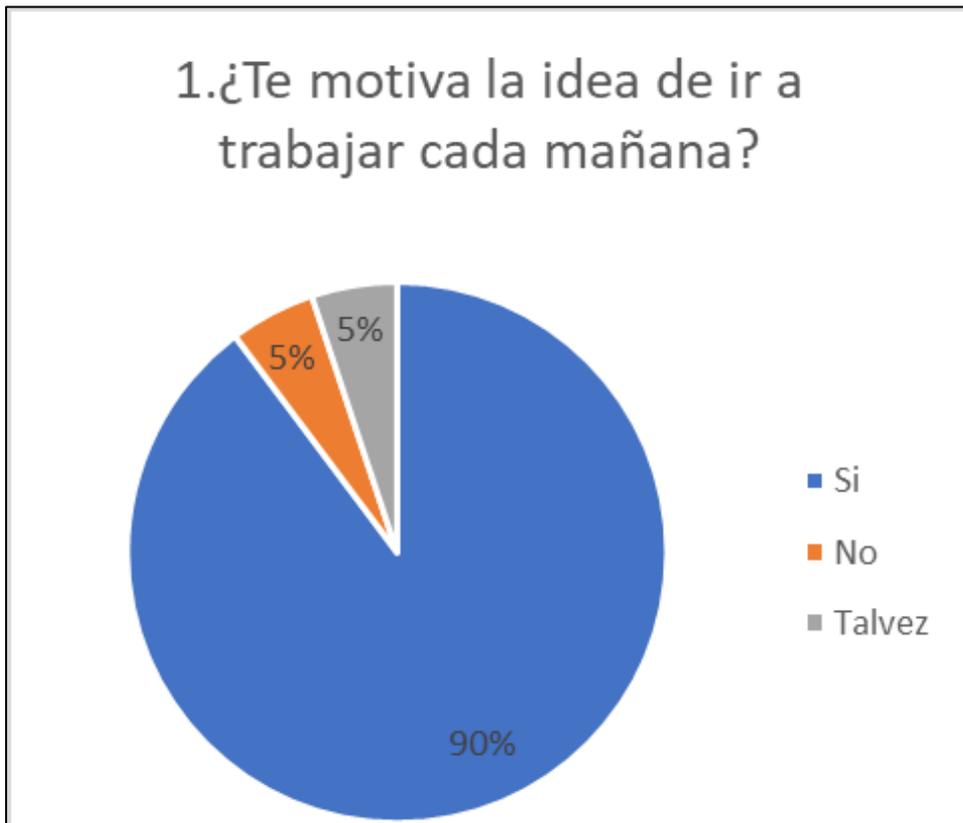


Figura 2. Motivación hacia el trabajo

Mediante esta pregunta se intentó conocer si la acción de ir a trabajar cada mañana era motivante y estimulante para el empleado; la respuesta de las 39 personas encuestadas arroja un dato interesante, la mayoría de los empleados un 90% de ellos es decir 35 de 39 asisten a su trabajo con motivación, con ganas de realizar sus actividades diarias.

Por tanto, el resultado refleja que hay un fuerte componente de motivación en el personal del IP para ir cada mañana a sus labores, lo cual es un dato importante y positivo para los fines de esta investigación ya que, a pesar de no contar con un Manual de Puestos y Salarios, hay otros elementos que generan estímulo para el día a día de los empleados.

La motivación: cada empresa tiene pautas de motivación propias. En algunos casos es el dinero –muy común, a pesar de ser sabido que no es un gran motivador–, en otros la pertenencia a un determinado grupo, estar en ciertas reuniones, el ascenso, la transferencia a cierta localidad o al exterior. Hay formas de motivación que alientan distintas necesidades del ser humano y cada empresa tiene características propias, cada cultura tiene sus formas de motivación. (Maristany, 2007, p. 95)

Existe muy buena disposición de los empleados para colaborar en viabilizar la propuesta de solución que se presenta mediante este trabajo de investigación. Es importante la colaboración del patrono para viabilizar la propuesta y encontrar avenidas de beneficio mutuo entre trabajadores y patrono de tal manera, que el beneficio aplicado a los primeros se exprese en una mejora de los servicios brindados por la organización.

2. ¿El trabajo fluye?

Si () No () Tal vez ()

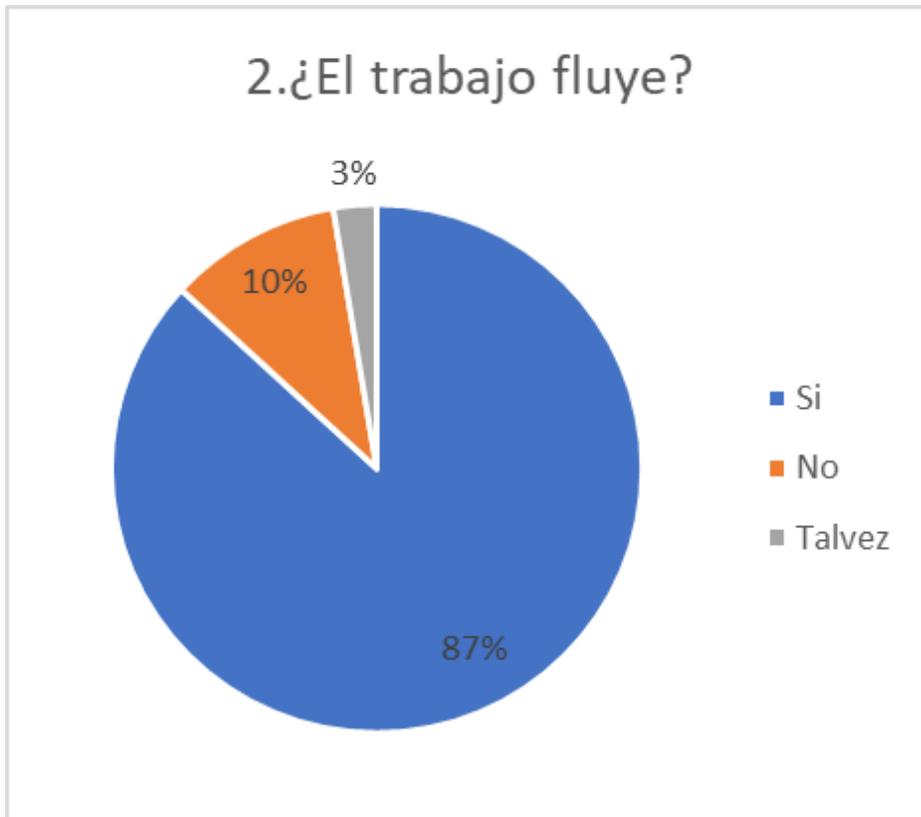


Figura 3. Fluidez en el trabajo

Mediante esta pregunta se intentó conocer la percepción de los empleados en cuanto a la fluidez del trabajo, ¿acaso este es lento, pesado o tedioso? o al contrario ¿es fluido y ligero?, un 87% de los encuestados es decir 33 de 39 personas expresó que el trabajo fluye es fluido y ligero, por tanto, con seguridad se puede afirmar que la motivación hacia el trabajo influye en la forma en que los empleados ven el trabajo el cual fluye. La propuesta es viable y se puede implementar.

3. ¿Te sientes cómodo con tu trabajo?

Si () No () Tal vez ()



Figura 4. Comodidad con su trabajo

Esta pregunta arrojo que el 87% de los encuestados se sienten cómodos con su trabajo es decir 33 de 39 encuestados; los empleados del IP en su mayoría se sienten motivados, sienten que el trabajo fluye y sienten comodidad con su actividad diaria, los resultados nos dicen que el IP a pesar de ser una institución de gobierno, tiene empleados con altos niveles de motivación, lo cual es positivo para el proceso de implementación de la solución al problema encontrado.

Los resultados encontrados hasta el momento nos pintan una curva ascendente para la aplicación de la propuesta.

4. ¿Cree que tu sueldo es justo?

Si () No () Tal vez ()

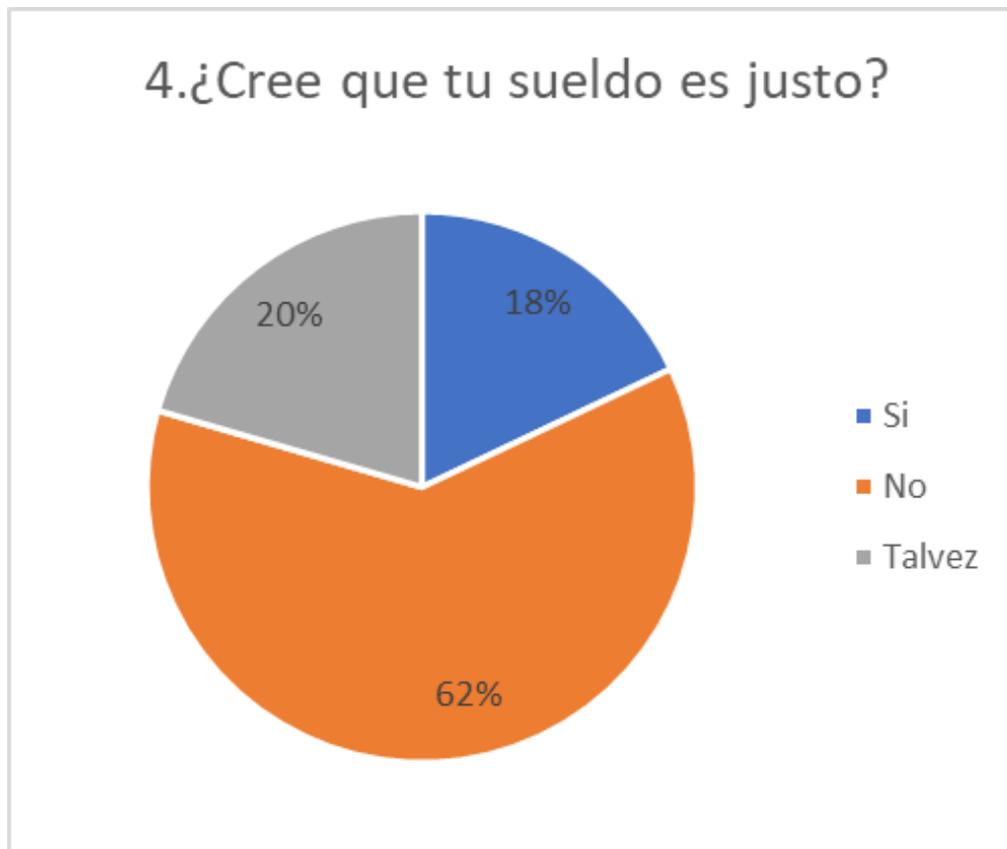


Figura 5. Justicia Salarial

La pregunta número 4 de la encuesta aplicada a los empleados del IP es una de las más importantes pues, la jefatura de recursos humanos del IP de manera general considera, que el tema de salarios debe revisarse pues, existe una evidente inequidad en los sueldos y salarios de los empleados del IP, el resultado de esta pregunta hace sonar las alarmas pues 24 de 39 empleados consideran que su sueldo no es justo esto representa un 62% de la muestra, lo cual, no es una buena señal y obliga a la institución a crear un Manual de Puestos y Salarios que al aplicarse, comience a

resolver paulatinamente la inequidad existente. De lo contrario puede desencadenar una enorme desmotivación en el personal de la institución.

Podemos agregar que también es desmotivadora la sensación de recibir una remuneración por debajo de la debida, o de discriminación o, de que la tarea es monótona. En fin, toda sensación de ser maltratado, aun en formas sutiles, hace que las personas pierdan la motivación. (Maristany, 2007, p. 167)

5. ¿Aportas más de lo necesario?

Si () No () Tal vez ()



Figura 6. Aportación al Trabajo

El 82% de la muestra expresa que aportan más de lo necesario en sus labores diarias, esto está relacionado con la pregunta anterior en la cual una mayoría expresó su inconformidad con el

salario recibido actualmente, esto viabilizar la posibilidad de implementar una manual que corrija este problema encontrado y pueda mejorarse el clima para lograr un óptimo desempeño del recurso humano del IP.

6. ¿Te sientes valorado?

Si () No () Tal vez ()

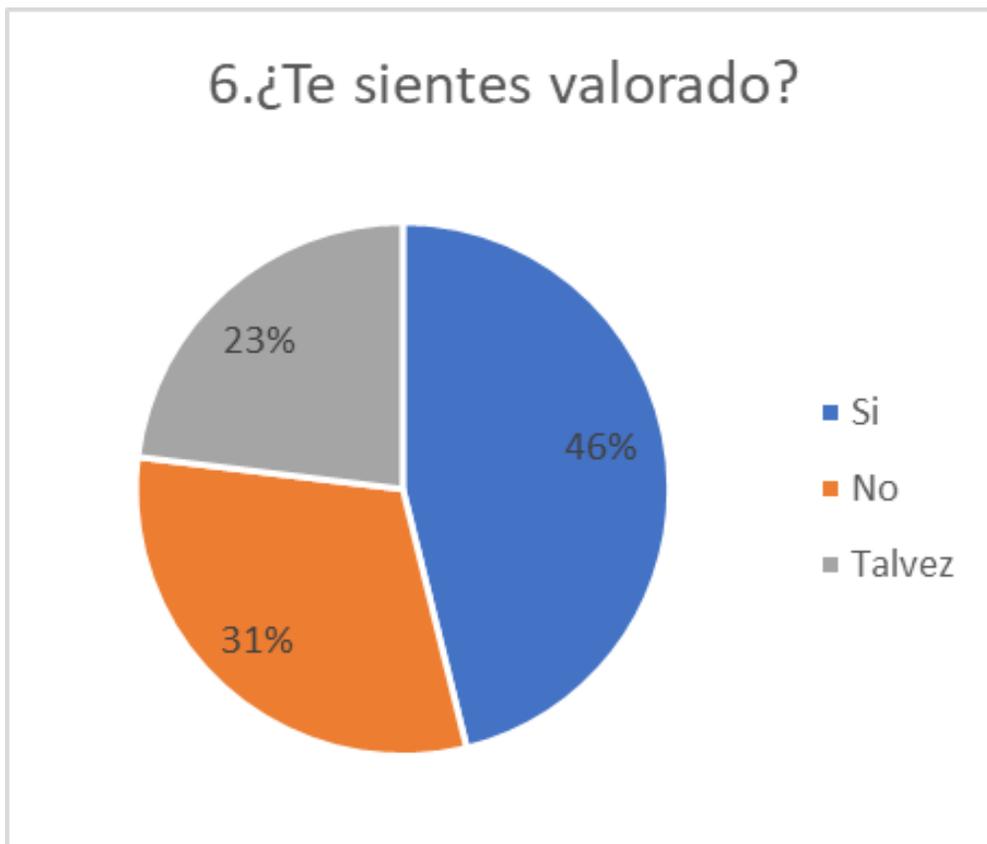


Figura 7. Valoración del trabajador

El resultado de esta pregunta refleja que el 46% de los empleados se sienten valorados, pero no deja de preocupar el restante 54% dividido entre No y Tal vez lo cual muestra claramente que se deben tomar las medidas necesarias para mejorar este ítem. La jefatura de recursos humanos del

IP viene implementando una serie de charlas y capacitaciones para mejorar los aspectos relativos a sus empleados, quizá haga falta capacitaciones sobre temas de liderazgo y motivación al personal que primera línea o jefaturas de tal manera que comiencen a implementar técnicas de motivación y actividades que logren que los empleados se sientan valorados comenzando por el tema salarial.

7. ¿Estas comprometido con tu labor?

Si () No () Tal vez ()

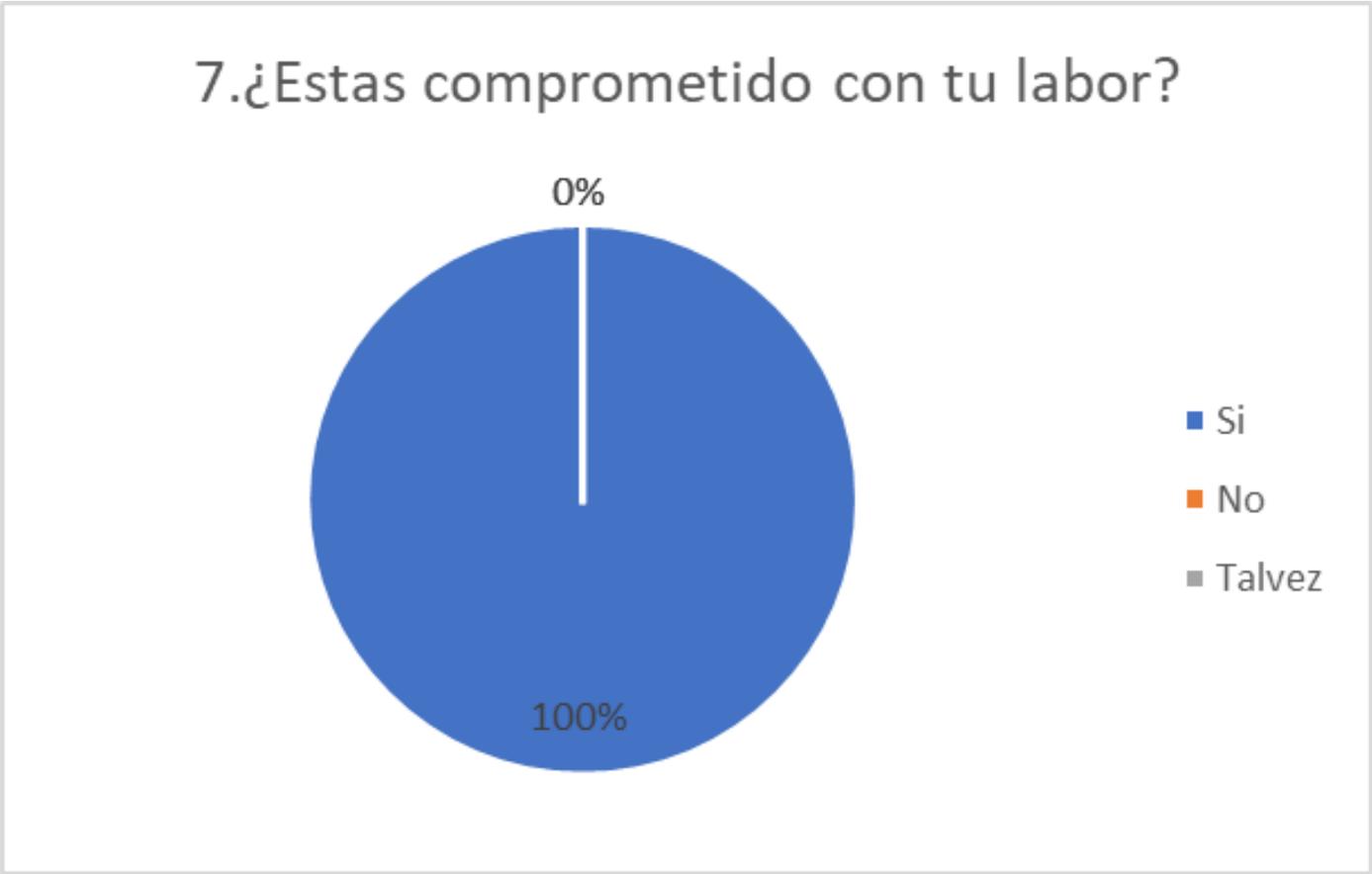


Figura 8. Compromiso laboral

“Otro elemento del comportamiento es la lealtad. Lealtad significa compromiso; quiere decir que el empleado se siente parte de la empresa, “tiene puesta la camiseta” (Maristany, 2007, p. 47).

Este resultado es contundente los empleados sienten un fuerte compromiso con el IP y esto es de aprovecharlo para la implementación de la propuesta de solución, vemos claramente que los empleados están motivados en trabajar por la institución y sienten un alto nivel de compromiso que debe ser una catapulta para mejorar la problemática que surjan diariamente.

8. ¿Consideras tu trabajo una forma de vida?

Si () No () Tal vez ()

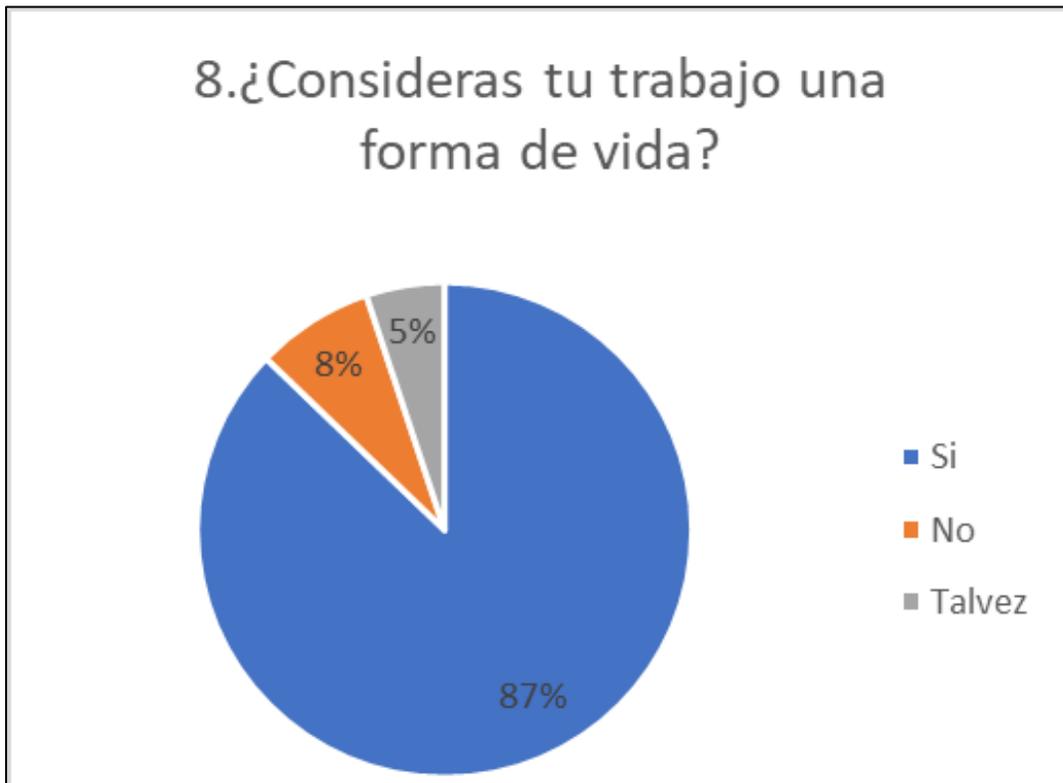


Figura 9. Trabajo como forma de vida

No solo hay motivación y compromiso, también hay visión de futuro y de pertenencia, ante esta respuesta queda claro que los empleados del IP consideran su función como una forma de vida y esto se relaciona con el alto nivel de compromiso que expresan, a su vez esto demuestra que ven el IP como su segunda casa y que no piensan irse. Esto viabiliza la aplicación de la propuesta de solución.

9. ¿Tienes estabilidad laboral?

Si () No () Tal vez ()



Figura 10. Estabilidad laboral

El 76% expresa que sienten estabilidad laboral, al ver estos resultados vamos aclarando que el principal problema encontrado es en cuanto al elemento salario, pues en otros ítems los

empleados están en su mayoría satisfechos. Tener estabilidad supone que los empleados desearan colaborar en toda actividad que sea para mejorar la institución y por ende su calidad salarial.

10. ¿Tienes capacidad de tomar decisiones?

Si () No () Tal vez ()

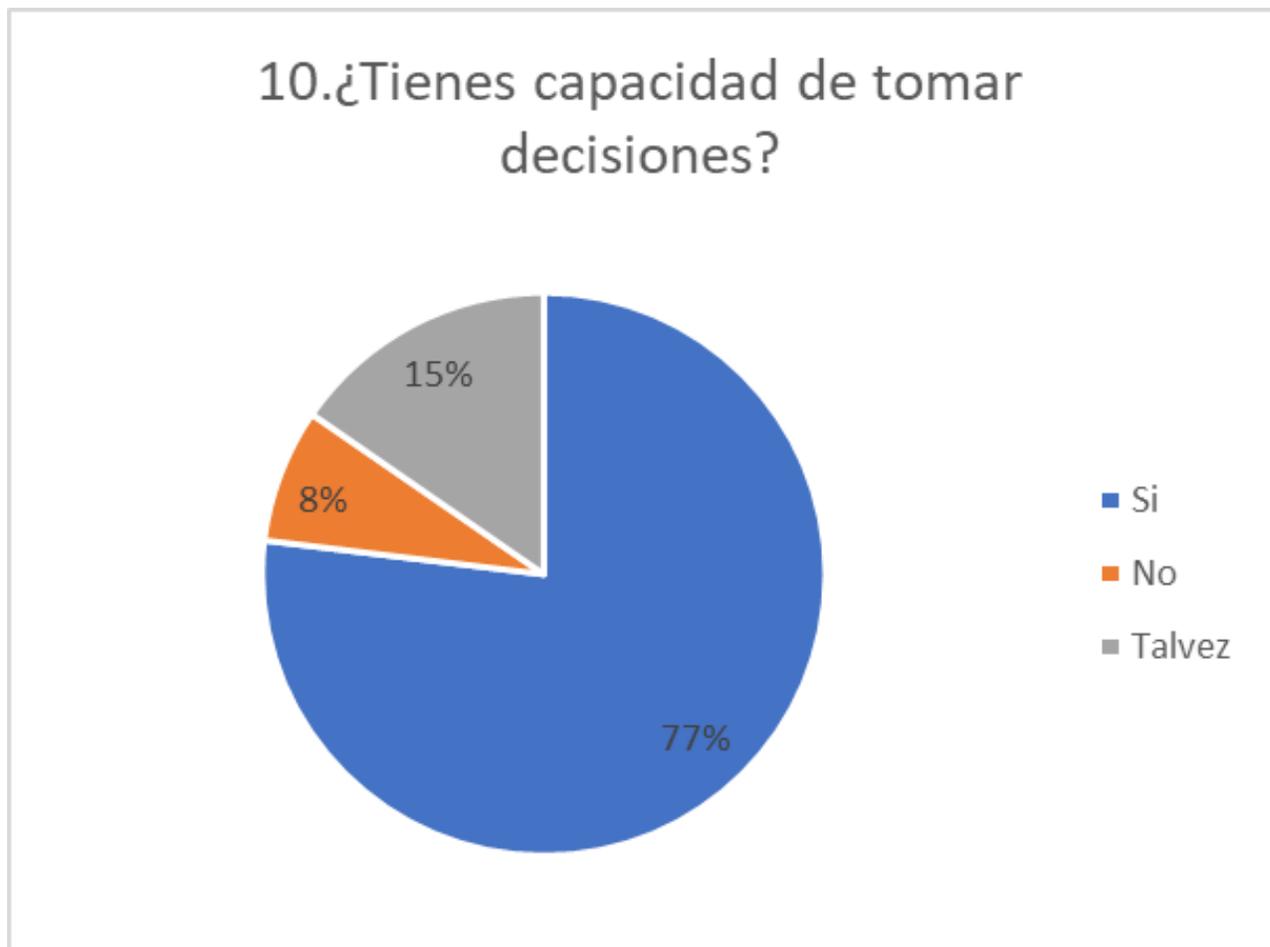


Figura 11. Capacidad en toma de decisiones

El 77% siente la libertad de poder tomar decisiones dentro de la institución, esto significa que su opinión es valorada y tienen cierto nivel de independencia y desenvolvimiento.

4.3 Diagrama de Ishikawa

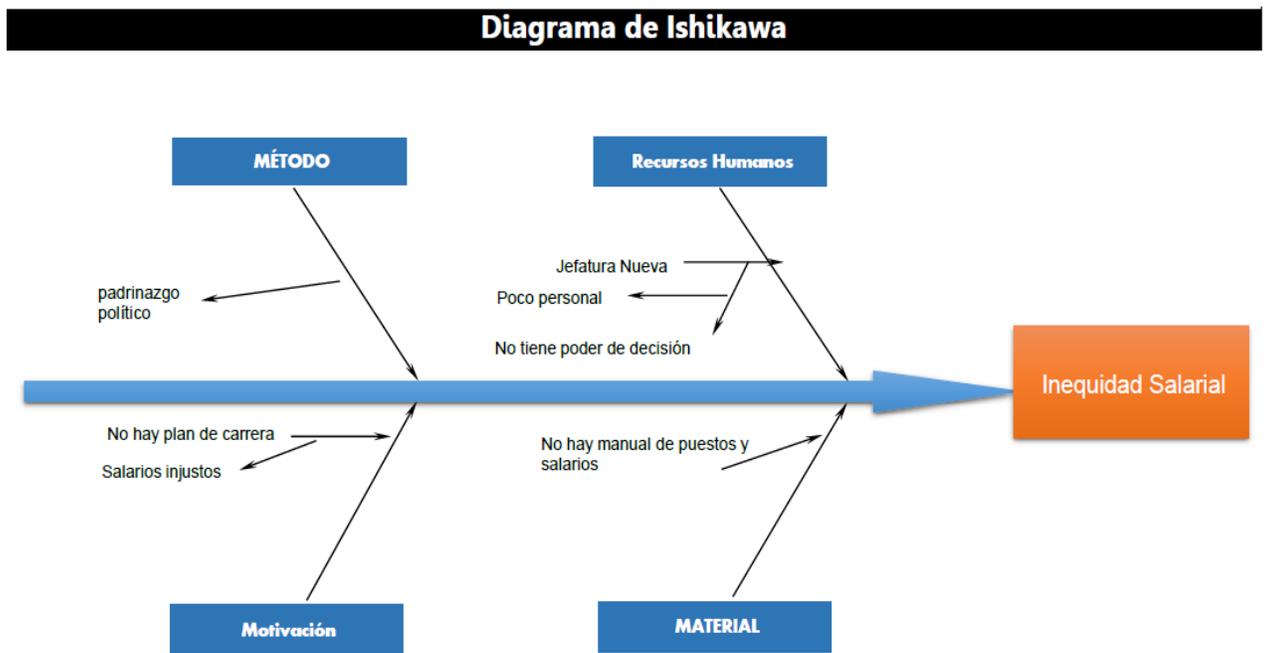


Figura 12. Diagrama de Ishikawa

4.4 Propuesta

4.4.1 Actualización del Manual de Puestos y Salarios

4.4.2 Introducción

4.4.3. Descripción de la propuesta

4.4.3.1 Modelo descriptor de Puestos

4.4.3.2 Proceso de Remuneración

4.4.4 presupuesto

4.4.5 Cronograma de ejecución

4.4.2 Introducción

La descripción de perfiles del IP es pilar fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la institución, en dichos perfiles descansa el esqueleto, que sostiene la actividad diaria del instituto.

Dada la importancia, se presenta el MANUAL DE PUESTOS como una guía para homogenizar el proceso de descripción de las funciones, actualización o creación de nuevos puestos dentro del Instituto, considerando los factores de cambio en la tecnología y en la institución. (Dirección General Administrativa/Recursos Humanos, 2011, p. 1)

El propósito de este manual es establecer las líneas sobre las cuales se crean los puestos, definir sus objetivos con los de la Institución, realizar un proceso continuo de actualización y de mejora, considerando los cambios que se realicen en la forma de atender a los usuarios y los procesos que permitan mejorar las diferentes actividades que se realizan en cada una de las Direcciones y Departamentos del IP.

Asimismo, dicho Manual permitirá colocar a los empleados de acuerdo con la preparación académica y competencias en las oficinas adecuadas, distribuyéndolos equitativamente de acuerdo con las necesidades y requerimientos del Instituto de la Propiedad.

Este manual de puestos debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias del Instituto de la Propiedad y de la revisión técnica permanente para mantener su utilidad.

4.4.3 Descripción del Propuesta

El Instituto de la Propiedad (IP), se creó en el año 2004, mediante el Decreto Legislativo no. 82-2004, como un ente descentralizado de la Presidencia, con personalidad jurídica y patrimonio propio, funcionando con independencia técnica, administrativa y financiera.

Esta institución fue creada para administrar la información territorial así como para otorgar, garantizar y mantener la seguridad jurídica a los titulares de derechos constituidos sobre bienes materiales e inmateriales mediante la aplicación de la constitución de la República y demás leyes de la nación, brindando servicios de calidad, haciendo uso eficiente del recurso humano calificado y tecnología moderna, actuamos con transparencia, ética y responsabilidad, para el fortalecimiento del sistema democrático del estado de Honduras y en apego al plan de país.

El Instituto de la Propiedad cuenta con las siguientes Direcciones Generales:

Dirección General de Administración (DGA).

Dirección General de Propiedad Intelectual (DGPI).

Dirección General de Regularización Predial (DGRP).

Dirección General de Registro (DGR).

Dirección General de Catastro y Geografía (DGCG).

Manual de Puestos y Salarios RH del IP

Asociado al Instituto de la Propiedad se encuentra también el Programa de Administración de Tierras en Honduras (PATH).

El Manual de Puestos ha sido elaborado en base a principios de normas de administración basados en la necesidad de contar con una organización capaz de cubrir todos los aspectos relacionados con los

objetivos de la Institución. Establece los niveles de mando, la unidad jerárquica, las funciones de línea, de apoyo y de asesoría. Asimismo, presenta un equilibrio en cuanto a la distribución de niveles y responsabilidades que permite ejercer un control eficiente para el cumplimiento de las funciones asignadas a cada Dirección y Departamento del Instituto de la Propiedad.(Dirección General Administrativa/Recursos Humanos, 2011, p. 2)

El proceso por seguir es revisar y actualizar el Manual de Puestos y Salarios que se aprobó en el año 2011 y en cuanto a los sueldos y salarios se sumaran todos los sueldos existentes en un mismo puesto para encontrar el promedio o media y esa cifra sería la nueva referencia para definir la nueva escala salarial.

4.4.3.1 Modelo Descriptor de Puestos

Tabla 5. Modelo Descriptor de Puestos

Nombre	
<u>Ubicación</u> Dirección Gerencia Departamento Unidad	
<u>Relaciones</u> Internas Externas	
Reporta A	
Objetivo	
Funciones	
<u>Responsabilidad por</u> Competencias Gerenciales: Manejo de Información: Materiales y equipo de oficina: Valores y efectivo:	
<u>Formación requerida</u> Académica: Técnica: <u>Formación deseable</u>	

Capacitación Requerida: Deseable:	
Idioma	
Experiencia Requerida: Deseable:	
Características personales Edad: Sexo:	
Otras competencias o habilidades requeridas	

4.4.3.1 Proceso de Remuneración

En la actualidad en el IP no existe un Manual de Puestos y Salarios, por tanto, el proceso para asignar el salario el personal nuevo, es tomando en cuenta el salario promedio, que devengan los empleados que trabajan en el mismo puesto.

En este nuevo Manual de Puestos y Salarios, se utilizará como referencia dicha práctica para estandarizar los sueldos de todo el personal nuevo que ingrese a la organización, para evitar asignación salarial desmedida y tener un parámetro establecido.

Por ejemplo: en la actualidad el salario promedio de los oficiales legales del IP es de L 22,000.00 en el nuevo manual quedará establecida esta asignación salarial para dicho puesto.

4.4.4 Presupuesto General

Descripción	Costo Mensual	Costo Total Anual x 14 Sueldos
Contratación de encargado de Manual de Puestos y Salarios	L 20,000.00	L 280,000.00

Capacitación del puesto	L 5,000.00	L 5,000.00
Costos administrativos	L 2,000.00	L 2,000.00
Costo Total		L287,000.00

4.4.5 Análisis Financiero

García, & Paredes, (2014) afirma que: El objetivo de las razones financieras es analizar y simplificar las cifras de los estados financieros, realizar comparaciones históricas, interpretar los datos presentes en los informes financieros y permitir evaluar los proyectos de inversión de las empresas. La interpretación de los estados financieros permite dar un significado a los datos históricos o proyectados para minimizar los riesgos a los que se enfrenta o enfrentará la empresa, por otra parte, permiten definir los aspectos positivos para seguirlos aplicando en la empresa. (p. 11)

4.4.6 Cronograma de Ejecución

Tabla 6. Cronograma de Ejecución año 2019

ACTIVIDADES A EJECUTAR	RESPONSABLE	ENERO				FEBRERO				MARZO				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Envío de Memorandum a Direcciones	Jefatura de Recursos	■	■											
Capacitación a Direcciones	Jefatura de Recursos Humanos			■	■									
Actualización de Puestos	Direcciones					■	■	■	■					
Actualización de Sueldos	Jefatura de Recursos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Manual Terminado	Direcciones y Jefatura RRHH													■

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado vamos a desarrollar las conclusiones producto de los hallazgos encontrados y sus respectivas recomendaciones para solucionar la problemática encontrada.

5.1 Conclusiones

La falta de un Manual de Puestos y Salarios genera inequidad en el IP y la actualización de este instrumento traerá justicia salarial.

Hay un clima mixto entre motivación y compromiso por el trabajo y a la vez inconformidad en los salarios lo cual deberá aprovecharse para lograr la aplicación de la propuesta sugerida.

La falta de un Manual de Puestos y Salarios y el padrinazgo político generan inequidad salarial en el IP y este instrumento logrará mediante su aplicación equilibrar el estado actual de los salarios.

Las actuales políticas salariales del IP están desfasadas y deben actualizarse para mejorar los niveles de insatisfacción laboral en cuanto al tema salarial.

5.2 Recomendaciones

Implementar Manual de Puestos y Salarios.

Aprovechar el clima de motivación de empleados y autoridades para implementar el Manual de Puestos y Salarios

Que el manual se proponga vía decreto para que tenga fuerza legal.

Actualizar políticas salariales.

5.3 Tabla 7. Concordancia de Segmentos

Tabla de Concordancia de Segmentos							
Tema	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Conclusiones	Recomendaciones	Propuesta
			General	Específicos			
Fortalecimiento institucional en el área de recursos humanos del instituto de la propiedad (IP)	Desequilibrio en la equidad de sueldos y salarios de los empleados el IP	¿Cuál es la opción más viable para disminuir la inequidad salarial en el IP? ¿Cuál es el estado actual del clima laboral del IP?	Contribuir en el fortalecimiento del área de recursos humanos del instituto de la propiedad mediante la implementación de un manual de puestos y salarios.	Conocer los factores que afectan la equidad salarial del IP.	La falta de un manual de puestos salarios genera inequidad en el IP	Implementar manual de puestos y salarios.	Implementación de un manual de puestos y salarios
				Analizar los factores que afectan la equidad salarial del IP.	Hay un clima mixto entre motivación y compromiso por el trabajo y a la vez inconformidad en los salarios.	Aprovechar el clima de motivación de empleados y autoridades para implementar el manual de puestos y salarios	
		¿Cuáles son los factores que han afectado la equidad salarial del IP?	Proponer un manual de puestos y salarios para lograr equidad en las compensaciones del IP.	La falta de un manual de puestos salarios y el padrinazgo político generan inequidad salarial en el IP	Que el manual se proponga vía decreto para que tenga fuerza legal.		
		¿Cuáles son las actuales políticas salariales en el IP?		Las actuales políticas salariales del IP están desfasadas	Actualizar políticas salariales		

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Popular. (2013). POLÍTICA SALARIAL, SU IMPORTANCIA DENTRO DE TU EMPRESA. Recuperado de <https://www.impulsapopular.com/legal/derecho-laboral/politica-salarial-su-importancia-dentro-de-tu-empresa/>
- Bernal, A. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera). Pearson.
- Blasco, E. (2018). Honduras, «normalizada» tras las denuncias de fraude electoral. Recuperado de https://www.abc.es/internacional/abci-honduras-normalizada-tras-denuncias-fraude-electoral-201807310242_noticia.html
- Carvajal, L. (2013). La inducción como método de investigación científica. Recuperado 12 de septiembre de 2018, de <https://www.lizardo-carvajal.com/la-induccion-como-metodo-de-investigacion-cientifica/>
- Castillo, J. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad* (Tercera).
- Cerda, H. (1993). *Los elementos de la investigación* (Segunda). Recuperado de <https://www.scribd.com/doc/194911175/Hugo-Cerda-Los-Elementos-de-la-Investigacion>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Segunda).
- Conatel. (2018). *DESEMPEÑO DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES EN HONDURAS*. Recuperado de http://www.conatel.gob.hn/doc/indicadores/2018/Desempe%C3%B1o_del_Sector_De_Telecomunicaciones_1T2018.pdf
- DefiniciónABC. (2018). Definición de Selección de personal. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/negocios/seleccion-de-personal.php>
- Dirección General Administrativa/Recursos Humanos. (2011). Manual de Puestos y Salarios Instituto de la Propiedad.

- Espinosa, R. (2013). DAFO. Recuperado de <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- González, D. E. L. (2015). El Método Científico. Recuperado de <https://www.ucm.es/data/cont/docs/107-2016-02-17-El%20M%C3%A9todo%20Cient%C3%ADfico.pdf>
- Hernández, M. A., Souza, L., & López, J. (2016). *Honduras Desatando el potencial económico para mayores oportunidades*. Recuperado de <http://documents.worldbank.org/curated/en/936071467995897086/pdf/103239-v1-PUB-SPANISH-Box394858B-PUBLIC-DOI-10-1596K8662.pdf>
- INE. (2018). *Boletín Dia Mundial de la Población*. Recuperado de <http://www.ine.gob.hn/images/Productos%20ine/Boletines/Boletines%202018/Boletin%20Dia%20Mundial%20de%20la%20Poblacion.pdf>
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Segunda). Pearson.
- OIT. (2017). *Informe Mundial Sobre Salarios*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_541632.pdf
- Orgemer, G. (2002). *Enciclopedia de los Recursos Humanos*. FC Editorial.
- Palerm, J., Florez, E., & Nusselder, H. (2012). *PROYECTO DE MODERNIZACION DEL SECTOR FORESTAL DE HONDURAS (MOSEF)*. Recuperado de <http://mosef.org.hn/wp-content/uploads/2015/11/PAP-Honduras-final-14-feb-2013.pdf>
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>

- RAE. (2018). Diccionario de la Real Academia Español. Recuperado de <http://dle.rae.es/?w=talento>
- Ramírez, J. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera). Pearson.
- Rodríguez-Serrano, J. C. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*.
- Secretaría de Trabajo y Seguridad Social. (2017). *Informe Anual Mercado de Trabajo y Salario Mínimo 2016-2017*. Recuperado de <http://201.220.133.199/wp-content/uploads/2017/03/Informe-Anual-del-Mercado-de-Trabajo-y-Salario-Minimo-2016-2017-1.pdf>
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos* (16.^a ed.).
- Varela, R. (2013). *Administración de la Compensación* (Segunda). Pearson.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de Investigación: Entrevista

Buenas tardes, soy estudiante cursando el proyecto de graduación de la maestría de Dirección Empresarial, esta entrevista es con el objeto de fortalecer el área de recursos humanos del IP.

1. ¿Conoce usted el proceso de reclutamiento y selección del personal del IP?

2. ¿Cómo era el proceso de reclutamiento y selección en el pasado?

3. ¿Quién define los salarios de los empleados nuevos?

4. ¿Considera usted que hay varios casos de inequidad salarial, es decir, que hay varios empleados que teniendo las mismas funciones y tiempo de antigüedad ganan sueldos muy diferentes?

5. ¿se percibe inconformidad sobre el tema de los salarios?

6. ¿Cuál podría ser la solución a esta problemática?

7. ¿Considera que de parte de las autoridades hay voluntad para implementar un Manual de Puestos y Salarios?

8. ¿Hay presupuesto para hacerse estos cambios?

Anexo 2. Instrumento de Investigación: Encuesta

Buenas tardes, soy estudiante cursando el proyecto de graduación de la maestría de Dirección Empresarial, esta encuesta es con el objeto de fortalecer el área de recursos humanos del IP.

Sexo_____ Edad_____

Área de trabajo_____ Profesión_____

1. ¿Te motiva la idea de ir a trabajar cada mañana?
Si () No () Tal vez ()

2. ¿El trabajo fluye?
Si () No () Tal vez ()

3. ¿Te sientes cómodo con tu trabajo?
Si () No () Tal vez ()

4. ¿Cree que tu sueldo es justo?
Si () No () Tal vez ()

5. ¿Aportas más de lo necesario?
Si () No () Tal vez ()

6. ¿Te sientes valorado?
Si () No () Tal vez ()

7. ¿Estas comprometido con tu labor?
Si () No () Tal vez ()

8. ¿Consideras tu trabajo una forma de vida?
Si () No () Tal vez ()

9. ¿Tienes estabilidad laboral?
Si () No () Tal vez ()

10. ¿Tienes capacidad de tomar decisiones?
Si () No () Tal vez ()

Anexo 3. Visto Bueno Asesor Temático

24/9/2018

Gmail - Envío Proyecto Final de Tesis



LUIS BUSTILLO <luisbustillo504@gmail.com>

Envío Proyecto Final de Tesis

2 mensajes

LUIS BUSTILLO <luisbustillo504@gmail.com>
Para: ccarcamo@unicah.edu

23 de septiembre de 2018, 22:50

Por este medio envío a usted proyecto final de tesis para revisión y visto bueno.

Atentamente

LUIS BUSTILLO

Cel.: 3268-0608

Email.: luisbustillo504@gmail.com

 Tesis Luis Bustillo.docx
1088K

Clarissa María Cárcamo Sierra <ccarcamo@unicah.edu>
Para: LUIS BUSTILLO <luisbustillo504@gmail.com>

23 de septiembre de 2018, 22:58

Estimado Luis,

Confirmando de recibido. Habiéndole dado lectura a tu tesis, te doy el visto bueno .

Saludos Cordiales,

Clarissa C.

[El texto citado está oculto]

--

Abg. Clarissa Cárcamo
Departamento Legal
Universidad Católica de Honduras



Anexo 4. Visto Bueno Asesor Ortográfico.

25/9/2018

Gmail - Revisión Ortográfica Tesis Luis Bustillo



LUIS BUSTILLO <luisbustillo504@gmail.com>

Revisión Ortográfica Tesis Luis Bustillo

1 mensaje

Modesta Osorto <modestaosorto@yahoo.es>

25 de septiembre de 2018, 8:14

Para: "luisbustillo504@gmail.com" <luisbustillo504@gmail.com>

Estimado Joven

La solicitud que se me ha hecho en cuanto a la revisión de su proyecto de tesis, le puedo informar que dicha revisión se llevo a cabo en mayor medida los aspectos ortográfico y redacción.

El trabajo presentado estaba bastante bien elaborado, fueron detalles los señalados para una correcta escritura.

Espero que este aporte contribuya felizmente a la presentación y defensa de este proyecto.

Por este medio desde mi humilde punto de vista puedo dar por correcto el trabajo y por consiguiente el visto bueno.

Agradeciéndole por depositar su confianza en mi persona.

Profa. Modesta Osorto Garcia

 **Tesis Luis Bustillo.docx**
1040K