

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

INFORME DE PROYECTO DE GRADUACIÓN

**ESCALAS SALARIALES Y PLANES DE SUCESIÓN PARA LA
SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PÚBLICOS
(INSEP), DE TEGUCIGALPA**

SUSTENTADO POR:

DAMARY ESTHER PERALTA DÍAZ C# 31411623

SHARON CARBAJAL ORELLANA C# 31341514

PREVIA INVESTIDURA

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

TEGUCIGALPA, M.D.C.

HONDURAS, C.A.

ABRIL, 2021

CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO

CEUTEC

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

DR. MARLON BREVÉ

VICERRECTOR ACADÉMICO

ARQ. DINA ELIZABETH VENTURA

SECRETARIO GENERAL

LICDO. ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DIRECTORA ACADÉMICO CEUTEC

LICDA. IRIS GONZALES

JEFE DE CARRERA

LICDA. FIEDKA RUBIO

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	IX
AGRADECIMIENTOS	XII
RESUMEN EJECUTIVO	XIV
INTRODUCCIÓN	XV
I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.1.1 Definición del Problema.....	2
1.1.2 Enunciado del Problema.....	5
1.1.3 Formulación del Problema	6
1.1.4 Preguntas de Investigación	7
1.2 Objetivos de la Investigación	7
1.2.1 Objetivo General	7
1.2.2 Objetivos Específicos	8
II. MARCO CONTEXTUAL	9
2.1 Referencia Institucional	9
2.1.1 Generalidades de la Institución	9
2.1.2 Descripción del Departamento/Unidad	12
2.2 Antecedentes del Problema	23

2.3 Justificación.....	23
III. MARCO TEÓRICO	25
3.1 Conceptualización y Definiciones.....	25
3.1.1 Recursos Humanos:.....	25
3.1.2 La importancia de Recursos Humanos	26
3.2 Plan de sucesión	27
3.3 Perfiles de puesto	28
3.3.1 Escala salarial	28
3.3.2 La valuación de Puestos	28
3.4 ¿Para qué sirven y ventajas de usar perfiles de puesto?.....	29
3.5 ¿Por qué la importancia de un plan de sucesión, valuación de perfiles de puestos y escala salarial en una institución, ya sea pública o privada?.....	31
3.6 Beneficios de un buen plan de sucesión:.....	32
3.6.1 ¿Para qué sirve un Plan de sucesión?	32
3.6.2 Diferencias entre plan de carrera y plan de sucesión.	33
3.6.3 Objetivo de los planes de sucesión.....	33
3.6.4 Ventajas de los planes de sucesión.....	33
3.7 Aspectos a tener en cuenta	34
3.8 El proceso de sucesión	34
3.9 Herramientas dentro de los planes de sucesión.....	36

3.10 Escala Salarial	37
3.10.1 Uso estratégico.	38
3.10.2 Ventajas y Desventajas.....	39
3.10.3 Desventajas.....	39
3.10.4 Los posibles resultados negativos de la mala definición de un perfil de puestos son:	39
3.10.5 Los posibles resultados negativos de la mala definición de un perfil de puesto son:	40
3.11 Beneficios de realizar descriptores de puesto	40
3.12 Plan de sucesión	41
3.12.1 Principios Básicos del Plan.	41
3.12.2 Cuando planear la sucesión empresarial.....	42
3.12.3 Como garantizar una buena sucesión empresarial.....	42
3.12.4 ¿Cuál es la diferencia entre salario y salario real?	43
3.12.5 Qué es el salario para las personas y organizaciones.	44
3.12.6 Política salarial.	44
3.12.7 Pasos para diseñar una estructura salarial.	45
3.12.8 Características de una encuesta salarial.....	46
3.12.9 Ventajas de una encuesta salarial.	46
3.12.10 Desventajas de la encuesta salarial.....	47

3.13 Análisis de la situación actual relacionado con las variables.....	47
IV. METODOLOGÍA.....	50
4.1 Enfoque y métodos.....	50
4.2 Diseño de la Investigación	50
4.3 Población y Muestra.....	51
4.4 Técnicas e Instrumentos aplicados.....	52
4.5 Fuentes de Información.....	52
4.5.1 Fuentes Primaria.....	52
4.5.2 Fuentes Secundaria.....	52
V. RESULTADOS Y ANÁLISIS	53
5.1 Resultados de tablas, gráficos y análisis	53
5.2 Análisis General.....	75
VI. ACTIVIDADES DE MEJORA.....	76
6.1 Situación actual	76
6.1.1 Conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que se requieren en cada cargo	76
6.1.2 Planes de Sucesión	76
6.1.3 Compensación salarial actual	77
6.2 Solución implementada.....	77
6.3 Sustento teórico de la solución implementada.....	¡Error! Marcador no definido.

6.3.1 Plan de Sucesión.....	77
6.3.2 Escala Salarial	80
6.4 Análisis costo-beneficio	82
6.5 Cronología de trabajo.....	1
6.6 Actividad de mejora	¡Error! Marcador no definido.
VII. CONCLUSIONES	2
VIII. RECOMENDACIONES.....	4
BIBLIOGRAFÍA	5
GLOSARIO	9
ANEXOS	12

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Nivel Jerárquico.....	54
Gráfico 2. Aporte a la institución.....	55
Gráfico 3. Satisfacción con el sitio donde labora	56
Gráfico 4. Preparación académica y competencias de acorde al cargo	58
Gráfico 5. Satisfacción con el cargo y funciones desempeñadas	59
Gráfico 6. Desmotivación por el sueldo devengado	61
Gráfico 7. Falta de motivación laboral	62
Gráfico 8. Nivel de Educación requerido en el puesto de trabajo.	64
Gráfico 9. Actualización de Perfiles del puesto.....	65
Gráfico 10. Escala Salarial en el departamento de recursos humanos.....	67
Gráfico 11. Plan de Sucesión.....	68
Gráfico 12. Preparación académica y competencias adecuadas para un cargo administrativo	69
Gráfico 13. Compañeros en puestos claves sin preparación académica adecuada.....	71
Gráfico 14. Plan de Sucesión de puestos en la Institución	72
Gráfico 15. Revisión de los perfiles de puestos y escalas salariales de los colaboradores...	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Muestra seleccionada.....	51
Tabla 2. Nivel jerárquico	53
Tabla 3. Aportación a la institución.....	55
Tabla 4. Satisfacción con el lugar donde labora	56
Tabla 5 ¿El cargo que desempeña están de acuerdo a su nivel de preparación académica y competencia?	57
Tabla 6. Satisfacción con el cargo y funciones desempeñadas.....	59
Tabla 7. Desmotivación por el sueldo devengado	60
Tabla 8 ¿Considera que a la institución le haga motivar más a sus colaboradores?.....	62
Tabla 9. Nivel de Educación requerido en el puesto de trabajo.	63
Tabla 10. ¿Considera que la institución, debería estar actualizando los perfiles de puesto de sus colaboradores para luego promoverlos?	65
Tabla 11. Escala Salarial en el departamento de recursos humanos.....	66
Tabla 12 Plan de Sucesión	68
Tabla 13. . Preparación académica y competencias adecuadas para un cargo administrativo	69
Tabla 14 Compañeros en puestos claves sin preparación académica adecuada	70
Tabla 15. Plan de Sucesión de puestos en la Institución	72
Tabla 16. Revisión de los perfiles de puestos y escalas salariales de los colaboradores.....	74

Tabla 17. Sucesión de puestos del INSEP	79
Tabla 18. Escala salarial propuesta para mandos intermedios en INSEP.....	81
Tabla 19. Relación costo beneficio de la propuesta.....	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de plan de sucesión basado en competencias.....	78
Figura 2. Organigrama de sucesión	82
Figura 3. Cronograma de trabajo	1

DEDICATORIA

En primer lugar, le dedico este logro a Dios, por brindarme la sabiduría, discernimiento, constancia y sobre todo por ser mi guía en este proceso y lograr finalizar mis estudios universitarios, por brindarme el don de la paciencia, salud, tolerancia, perseverancia y sobre todo las esperanzas que algún día llegaría este momento tan especial, y poder disfrutar y compartir con cada una de las personas mencionadas, de verdad muchas gracias a los que formaron parte de este proyecto educativo.

A mis padres por enseñarme los valores morales y espirituales los cuales son fundamentales en el desarrollo como una persona de bien servir y prestar mis conocimientos a la sociedad en sí, también me enseñaron a no rendirme ante cualquier adversidad que se presente en la vida, y lograr alcanzar lo que me proponga con la ayuda de Dios, a mi hija Scarleth, mi esposo y a cada uno de mis hermanos que siempre estuvieron brindándome su apoyo en momentos difíciles y que yo pudiera hacer este sueño realidad.

Al Centro Universitario Tecnológico CEUTEC, por abrirme sus puertas para y permitir que pudiera formarme académicamente y transmitir los conocimientos necesarios a través de cada uno de los docentes altamente calificados durante el proceso de formación académica, ya que todos ellos cuentan con ese don de servicio, a cada uno de ellos muchas gracias y los llevo en mi corazón.

A mis compañeros y amigos de clases fue un honor compartir experiencias e intercambiar conocimientos y criterios diferentes en base al respeto, a las autoridades de la secretaria de infraestructura y servicios públicos INSEP, en especial a la jefa del departamento de talento humano, Gabriela Alejandra Hernández quien siempre estuvo a disposición en brindar

cualquier apoyo con respecto a facilitar alguna información y poner a disposición personal a su cargo. Mi más grande agradecimiento a cada uno de estas personas que jugaron un papel muy importante en este proyecto de mi vida.

Damary Peralta

DEDICATORIA

Primeramente, agradezco a Dios, que me ha dado la oportunidad de vivir esta experiencia universitaria, me guio por el buen camino y me ayudo a mantenerme en equilibrio en todo este trayecto.

A ti mamá, que con tu inmenso amor me sacaste adelante, eres mi ejemplo, la mujer más valiente, inteligente, fuerte de este mundo, este trabajo es fruto de tu apoyo incondicional.

A ti papá que, con tu inmenso amor, sabiduría, inteligencia, motivación me sacaste adelante, eres mi ejemplo a seguir, eres el hombre más fuerte y valiente que he conocido, este trabajo es fruto de tu apoyo incondicional que me has brindado, los amo.

A mi hermano Joshua Carbajal, mi compañía en las buenas y en las malas, eres un hombre increíble y gracias por tu apoyo, por escucharme y estar conmigo siempre.

La de dedicación y el esfuerzo continuo son parte de la determinación diría que nos motiva a seguir adelante, esto viene del interior de cada uno de nosotros como personas en la búsqueda de ser profesionales formales. Aun así, mi paso final previo a titularme quiero dedicarle a mi familia, que son mi fuente de inspiración y de amor cotidiano, que aprendo

más cada día, donde miran mis virtudes y mis errores, y que han estado a mi lado de forma ilimitada.

Al Centro Universitario Tecnológico CEUTEC, por abrirme sus puertas y permitir que pudiera formarme académicamente y transmitir los conocimientos necesarios a través de cada uno de los docentes altamente calificados durante el proceso de formación académica, ya que todos ellos cuentan con ese don de servicio, a cada uno de ellos muchas gracias siempre los llevare en mi corazón, a mis compañeros y amigos de clases fue un honor compartir experiencias e intercambiar conocimientos.

Sharon Carbajal

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, quiero agradecer a Dios, ya que él fue quien me ha dado todas las fuerzas, dedicación y sobre todo la voluntad para poder lograr culminar la carrera, también a mi familia en especial a mi hija Scarleth Patricia Cruz Peralta que sin duda es mi motor principal para seguir adelante.

Mi esposo que ha contribuido a que pueda lograr mi meta, mis hermanos que cada una de sus palabras animándome me impulsaban a seguir adelante, realmente les doy las gracias por confiar en mí, esa motivación no tiene precio, todos han contribuido a que este día haya llegado y que pueda ver mi sueño hecho realidad.

Asimismo, a CEUTEC y a cada uno de mis mentores que con su paciencia, sabiduría, conocimientos, dedicación y esmero lograron transmitir en cada una de sus clases los conocimientos que me llevaron a culminar mi carrera, en especial a Lcda. Kenzy Iglesias ya que ella me acompañó en este proceso final como asesora, solo puedo decir muchas gracias por su colaboración, profesionalismo, entrega, y paciencia.

Finalmente agradezco profundamente a cada uno de mis compañeros que tuve el honor de compartir el salón de clases y que me acompañaron en este largo camino, y que algunos de ellos se convirtieron en mis amigos incondicionales a Sharon Waleska Carbajal que fue mi acompañante y mi ayuda idónea en la elaboración de este proyecto para dicha institución fue un placer haber trabajado juntas fue de gran ayuda en el proceso final, a la Institución que permitió elaborar este interesante proyecto que sin duda será de gran ayuda tanto para la institución como para cada uno de sus colaboradores.

Damary Peralta

AGRADECIMIENTOS

Agradezco Primeramente a Dios por darme las fuerzas para enfrentar cada reto propuesto en este camino, gracias por acompañarme en cada paso que doy. Le agradezco a mi familia por el apoyo incondicional, por cumplir esta meta, porque desde el inicio me han apoyado y motivado a terminar cada objetivo, meta que me propongo.

Agradezco a los licenciados, porque hicieron que este recorrido fuera más divertido.

Finalmente agradezco profundamente a cada uno de mis compañeros que tuve el honor de compartir el salón de clases y que me acompañaron en este largo camino, y que algunos de ellos se convirtieron en mis amigos incondicionales, a Damary Peralta por la oportunidad de desarrollar este proyecto juntas, su buen trato, desempeño, mi ayuda idónea en la elaboración de este proyecto para dicha institución fue un placer haber trabajado juntas fue de gran ayuda en el proceso final.

Mis agradecimientos eternos a todos los licenciados que fueron parte de mi formación académica especialmente a mi licenciada Kenzy Iglesias, por su paciencia, profesionalismo por su aporte y sugerencias para este proyecto.

Sharon Carbajal

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del estudio ha sido analizar desde el punto de vista de los mandos intermedios, los perfiles de puesto, valuación de puestos, escalas salariales y planes de sucesión con el fin de generar una propuesta de mejora de la sucesión para lograr ascensos basados en capacidad y experiencia relacionada con cada puesto en la Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP), para ello se han estudiado los diferentes aspectos de la institución y los principales conceptos relacionados con las variables estudiadas, además de utilizar una metodología con enfoque cuantitativo, se ha concluido que al identificar si los colaboradores de mandos intermedios cumplen con los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que se requieren en cada cargo para el correcto desempeño laboral, se ha determinado que solo el 52% de los colaboradores está de acuerdo, el resto de estos considera que cuenta con limitaciones y en el caso específico de la formación académica, solo el 28% considera que cuenta con la preparación adecuada para el puesto, por otra parte, al examinar si los colaboradores de mandos intermedios están de acuerdo con la implementación de planes de sucesión de puestos implementados, se ha encontrado que un 96% está de acuerdo que la institución cuente con un plan de sucesión, valuación de perfiles de puestos y una escala salarial para la mejora del desempeño laboral de los colaboradores y al identificar la conformidad de los colaboradores de mando intermedio con la estructura de compensación salarial actual, solo el 64% está de acuerdo con la remuneración actual, por ello se ha elaborado una propuesta de mejora para generar un plan de sucesión y una escala salarial adecuada a los requerimientos de los colaboradores de mandos intermedios de la Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP).

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se evidencia un Análisis de plan de sucesión de puestos, valuación de perfiles de puesto y escala salarial en la secretaria de infraestructura y servicios públicos (INSEP) que cumple con el desarrollo de proyectos de infraestructura social, como el mantenimiento y mejoras, turísticos, obras de urbanismo y migración.

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

La necesidad actual de proponer un plan de desarrollo para empleados claves surge de la necesidad de evitar que los empleados con talento se marchen de la organización, la necesidad de desarrollo de las personas que hacen parte de la compañía y la búsqueda de mejora de procesos y cumplimiento de objetivos organizaciones. El documento se encuentra estructurado en tres capítulos de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se aborda el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos, las preguntas de investigación y de problema, así como la definición del problema, formulación del problema.

En el Capítulo II, se describe las Generalidades de la Institución, antecedentes del problema y Justificación en el cual sirven de sustento a la investigación, tomando en consideración los antecedentes históricos, doctrinaria de las variables de la investigación, tales como el plan de sucesión y valuación de puestos.

En el Capítulo III, se expone el Marco Teórico para la obtención de la información o lo que se denomina la parte Teórica de la investigación, con lo referente al Plan de sucesión, valuación de perfiles de puesto. En este capítulo se delimitó la conceptualización y definiciones, el Análisis de la situación actual relacionado con las variables.

En el Capítulo IV, se expone lo que es la Metodología, población y muestra que se obtuvieron en el desarrollo de la investigación, siendo en este acápite donde se exponen de manera clara los resultados y hallazgos significativos de la investigación.

El Capítulo V, se expone lo que son las actividades de Mejora/Aplicabilidad.

El Capítulo VI, se detalla la Descripción del trabajo desarrollo.

En el Capítulo VII y VIII, se delimitarán las conclusiones y las recomendaciones a las que arribo el equipo de investigación. Finalmente, se agrega la bibliografía que sirvió de sustento teórico a la investigación. Asimismo, se acompañan los anexos de la investigación.

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

El tema se enfoca en un análisis y descripción de puestos de trabajo para poder contar con el personal para la Gestión de Recursos Humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

Es importante el análisis de puesto porque ayuda a mejorar la selección y colocación del empleado con más exactitud. Las posibilidades de la aplicación del análisis de puesto son muy variadas, en virtud de que conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener diferentes aplicaciones. La importancia de un perfil de puesto dentro de una organización es fundamental para conocer y mantener los parámetros de los procesos de reclutamiento y selección de personal, al igual que el conocimiento sobre sus capacidades y desempeño. (Koh, 2013)

Las escalas salariales benefician a los empleadores y empleados, ya que permiten la transparencia añadida en el lugar de trabajo. Para el empleador la ventaja es una mejor comunicación con los empleados y una tasa de rotación de personal reducida. Para el empleado, la ventaja es conocer las expectativas salariales y la capacidad de evaluar el pago de un trabajo en el tiempo.

El ambiente empresarial es altamente competitivo, y las organizaciones necesitan alinear los esfuerzos de todos los elementos para alcanzar las metas y posicionarse como líderes en determinados rubros. Para ello, la administración de personal se alcanza como un aspecto de vital importancia. En ese sentido, el departamento de Recursos Humanos toma un rol protagónico dentro de toda organización, pues es el encargado de gestionar el capital humano necesario personal reporta beneficios para las empresas.

Al llevar una buena gestión en torno al personal con que se cuenta, las empresas pueden generar estrategias que permitan aprovechar al máximo las capacidades de sus colaboradores, permitiendo elevar el rendimiento y la productividad. Además, en caso de ser necesario, es posible reforzar algunas áreas críticas con los mejores elementos con que se disponga, permitiendo ajustar el funcionamiento de la empresa de acuerdo a necesidades específicas.

La administración de Recursos Humanos es aplicable en todo tipo de organizaciones, sin importar si es micro, pyme o grandes de la empresa, el departamento de personal trabaja en un papel de alta importancia en actividades de contratación, capacitación y desarrollo de sus trabajadores con el fin de alcanzar los objetivos de la compañía. Recursos humanos debe encargarse de que la organización y sus colaboradores, mantenga, no buena sino una excelente relación laboral. Es decir, la encomienda y obligación de verificar que los trabajadores estén en un ambiente acoplado y perfecto para realizar sus actividades de forma eficaz y eficiente.

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

1.1.1 Definición del Problema

Un plan de sucesión es una pieza fundamental en la estructura de una institución, ya que forma parte y llega a convertirse imprescindible al momento de seleccionar, preparar y llevar a los colaboradores a ocupar puestos claves dentro de esta, su existencia debe ser parte de toda organización al igual la continua reestructuración de los perfiles de puestos y su escala salarial.

Esto le vendrá a mejorar y facilitar la sostenibilidad a la institución y posibles conflictos entre sus empleados y también que caigan en un nivel de desmotivación por no estar de acuerdo con la paga que se le está dando por las múltiples funciones que a veces recae en un sector o departamento en específico y así mismo esto genera incomodidad y en muchas ocasiones viene afectar de manera significativa la productividad de la institución.

Sin embargo también esto conlleva una gran responsabilidad, compromiso y sostenibilidad a cada uno de los colaboradores y de la institución de forma neutral, entonces se dirá que la sucesión de puestos, perfiles y escala salarial, es una herramienta muy importante dentro de la estructura de una organización, entonces se puede decir que un plan de sucesión la revisión periódica de perfiles de puestos y la modificación continua de las escalas salariales en una institución, es una estrategia que sin duda viene a dar alivio y evitar ciertos disgustos en el recurso humano, también es donde las instituciones se preparan para responder de manera positiva, profesional y hacerle frente a la salida de empleados que cumplen funciones esenciales en la misma y que exigen que las personas que los van a sustituir sean eficientes y que cumplan a cabalidad con la preparación académica y que también cuenten con las competencias requeridas del puesto.

Entonces para esto debe de manejar actualizado y de manera explícita los descriptores de puestos para cada uno de los puestos que van a ocupar con dicha sucesión, en un sentido más amplio se podrá decir que los planes de sucesión, valuación de perfiles de puestos y sus respectivas escalas salariales sirven para afrontar cualquier relevo o sucesión en cualquier área de la institución, si bien es cierto en algunas instituciones gubernamentales a no regirse y establecer algunos parámetros conforme a lo que establece la ley del ministerio de trabajo. Para establecer planes de sucesión revisión de perfiles y una escala salarial equitativa, se requiere definir una serie de criterios a cumplir, planificar acciones para conseguirlos y establecer plazos.

Normalmente el primer paso consiste en identificar las habilidades y competencias que se requieren para el desempeño de las diversas posiciones, así como también identificar aquellos colaboradores considerados de alto potencial, con elevados niveles de desempeño y cuyas competencias han ido ganando niveles de efectividad que los destacan sobre otros.

Un buen plan de sucesión debe asegurar la continuidad de objetivos y misión de la institución, garantizar la estabilidad y productividad en el proceso de sucesión y crear las condiciones suficientes para proporcionar una promoción interna teniendo en cuenta la igualdad de condiciones y posibilidades de los trabajadores que podrían desempeñar el puesto. (Perez, Planes de sucesion en las mepresas, 2015)

Existen pruebas de RR.HH. para estimar la proyección de los empleados y valorar si merecen la pena invertir en su formación para explotar todo su talento. Contar con trabajadores que en el futuro puedan ocupar puestos de responsabilidad. “La gestión del talento Humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizaciones e individuales, buscando la eficacia organizacional” (Chavenato, 2000).

Los planes de sucesión en las organizaciones constituyen, hace ya años, un importante desafío para la función de RR.HH. La mayoría de las organizaciones abordan la planificación de la sucesión mediante la gestión de una sucesión a través de potenciales sucesores que podrían ocupar un puesto específico, en este sentido, en la Gartner 2020 Future of HR Survey los dos principales objetivos para los responsables de RR.HH. son, por una parte, hacer crecer el negocio y por otra la mejora de la excelencia operativa, para lo cual las prioridades de RR durante 200 serian: Desarrollar habilidades y competencias críticas para la organización. Fortalecer el liderazgo actual y futuro. (lancho, 2020).

1.1.2 Enunciado del Problema

La falta de un plan de sucesión de puestos en una institución y el no tener estructurado el manual de perfiles de puestos de acuerdo a la preparación educativa y tampoco contar con una escala salarial de acuerdo a las funciones y puestos claves de mando intermedio en la Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP) y en cualquier institución que maneja recurso humano, puede generar grandes conflictos entre los mismos colaboradores y desencadenar una serie de situaciones que puede afectar de manera significativa a esta.

Como ser una baja productividad, desmotivación, ausencias e inasistencias y también querer desertar a otras organizaciones entre otras, realmente es indispensable que cada de las instituciones cuente con su respectivo plan de sucesión y estar revisando y actualizar de manera continua los perfiles de puestos con su respectiva escala salarial de acuerdo al grado académico del colaborador.

Así poder evitar que se generen grandes conflictos a lo interno de esta, la ausencia de un plan de sucesión, la falta de revisión de los perfiles de puestos y la existencia de una escala salarial mal desarrollado puede generar un impacto muy negativo dentro de la institución, entre las posibles consecuencias están la deserción, visitas al médico, la falta de productividad y el incumplimiento de metas, un error garrafal es poner a una persona en puestos claves sin ser evaluadas si en realidad posee las competencias y la preparación para ocupar y desempeñar ciertas funciones que este requiere.

Entonces se puede decir que también un plan de sucesión y la reestructuración de perfiles y una escala salarial bien diseñada, puede ser la preparación de un colaborador para ocupar un puesto mediano o superior grado jerárquico dentro de una institución, en diferentes áreas de dicha

organización, esto implica asegurar determinadas acciones que ayuden a lograr los resultados esperados.

En el contexto actual, de gran movilidad laboral y de mayor escasez de talento, contar con un plan de sucesión se torna más crítico. El proceso de sucesión es complejo y por ello se debe comenzar con suficiente tiempo de antelación. (Consulting, 2021) Cabe mencionar que INSEP, es el principal ente administrador de la infraestructura vial a nivel nacional y sus aportes a este tipo de medidas son esenciales para salvaguardar la vida de miles de hondureños por ende es indispensable que cuente con una herramienta como ser, un diseño de un plan de sucesión, valuación de perfiles de puesto y escala salarial.

INSEP tiene registrados de los programas en la plataforma informática del Registro de la Oferta Institucional, mismos que no aplican a un registro nominal en RUP. Las obras son ejecutadas por INSEP, a través de su dirección de Obras Públicas que ha intervenido con diferentes proyectos de infraestructura a nivel nacional desde los años 2014 a las fechas. (Honduras, 2019)

Cabe mencionar que INSEP, es el principal ente administrador de la infraestructura vial a nivel nacional y sus aportes a este tipo de medidas son esenciales para salvaguardar la vida de miles de hondureños que utilizan las carreteras, manifestó el director de la (DNVT), Comisionado Gerson Velázquez. (Pais, 2018)

1.1.3 Formulación del Problema

¿Cuál es la percepción de los mandos intermedios acerca de los perfiles de puesto, valuación de puestos, escalas salariales y planes de sucesión en la Secretaria de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP)?

1.1.4 Preguntas de Investigación

- ¿Qué conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que se requieren en cada cargo para el correcto desempeño laboral deben poseer los colaboradores de mandos intermedios del INSEP?
- ¿Cuál es la opinión de los colaboradores de mandos intermedios acerca de la implementación de planes de sucesión de puestos implementados en la Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP)?
- ¿Cuál es la conformidad de los colaboradores de mando intermedio con la estructura de compensación salarial actual, de acuerdo a los resultados obtenidos en la valoración de los cargos y los salarios actuales de cada uno de ellos?
- ¿Qué elementos fundamentales debe contener una propuesta de mejora para generar un plan de sucesión y una escala salarial adecuada a los requerimientos de los colaboradores de mandos intermedios de la Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP)?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Analizar desde el punto de vista de los mandos intermedios, los perfiles de puesto, valuación de puestos, escalas salariales y planes de sucesión con el fin de generar una propuesta de mejora de la sucesión para lograr ascensos basados en capacidad y experiencia relacionada con cada puesto en la Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos (**INSEP**).

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar si los colaboradores de mandos intermedios cumplen con los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que se requieren en cada cargo para el correcto desempeño laboral.
- Examinar si los colaboradores de mandos intermedios están de acuerdo con la implementación de planes de sucesión de puestos implementados en la Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP).
- Examinar la conformidad de los colaboradores de mando intermedio con la estructura de compensación salarial actual, de acuerdo a los resultados obtenidos en la valoración de los cargos y los salarios actuales de cada uno de ellos.
- Elaborar una propuesta de mejora para generar un plan de sucesión y una escala salarial adecuada a los requerimientos de los colaboradores de mandos intermedios de la Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP).

II. MARCO CONTEXTUAL

2.1 Referencia Institucional

2.1.1 Generalidades de la Institución

2.1.1.1 Institución / Oficina

La Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP) de Honduras está a cargo del desarrollo de proyectos de infraestructura social, como el mantenimiento y mejora de carreteras, puertos, corredores logísticos y turísticos, y puentes. Está conformada por las direcciones generales de carreteras, transporte y obras públicas. INSEP se formó en 2014 y es la principal entidad del Gabinete de Infraestructura Productiva, que también incluye a COALIANZA, HONDUTEL, Empresa Nacional de Energía Eléctrica, Empresa Nacional Portuaria y Fondo Vial.

INSEP tiene registrados siete programas en la plataforma informática del Registro de la Oferta Institucional, mismos que no aplican a un registro nominal en RUP. No obstante, INSEP remite a CENISS bases de datos detallando montos de inversión asociados a cada tramo vial reparado a través de sus distintas intervenciones.

2.1.1.2 Visión

Ser la Secretaría de Estado líder en la ejecución de obras de Infraestructura, reguladora de servicios, que facilite la conectividad regional y la construcción de obras de mitigación, mediante el cumplimiento de estándares de calidad y con el enfoque de género, aplicando las normas técnicas establecidas a nivel Nacional y Centroamericano.

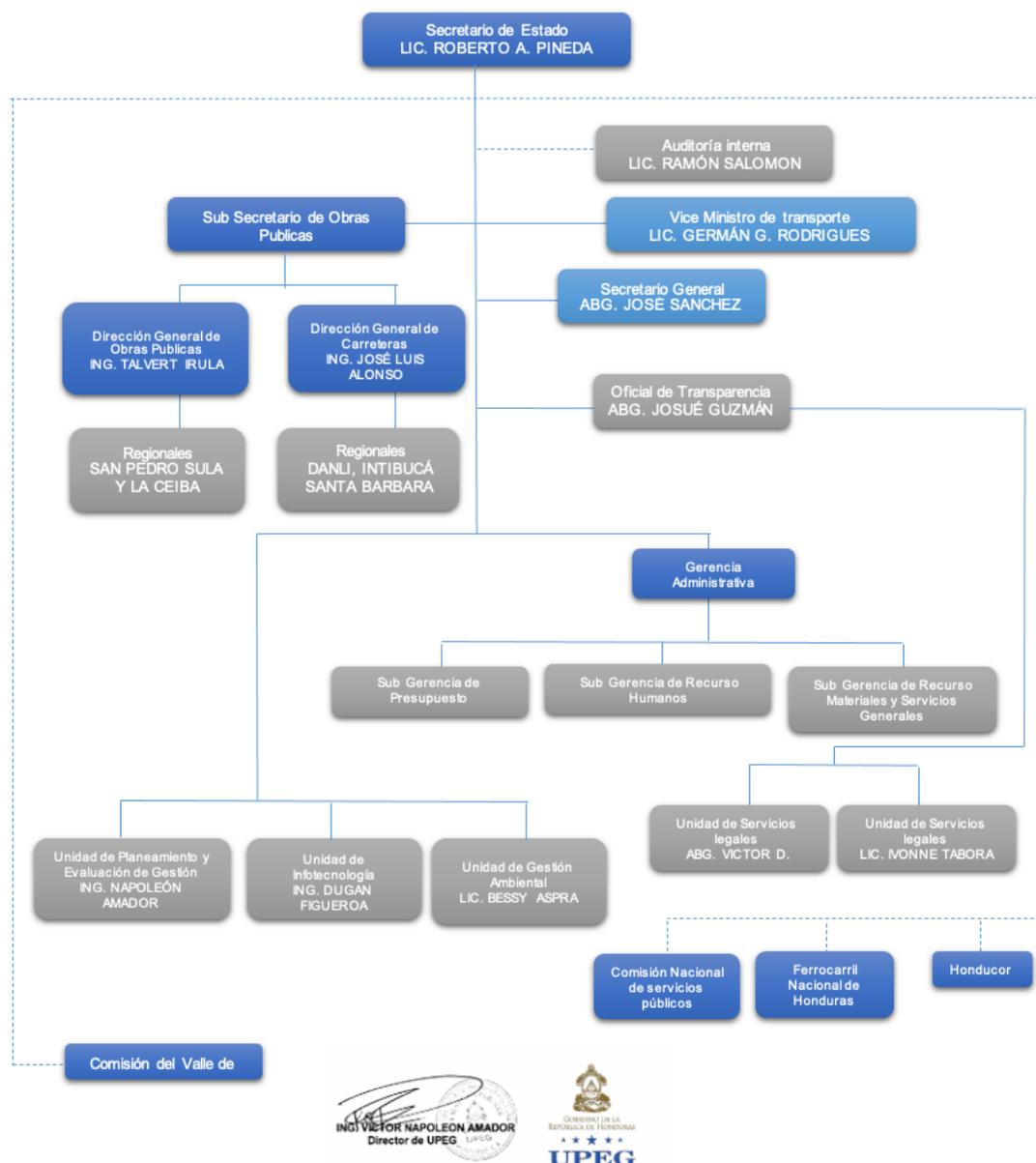
2.1.1.3 Misión

Se caracteriza por ser, la Secretaría de Estado que formula, coordina, regula, controla, ejecuta y evalúa las políticas relacionadas con obras de infraestructura pública, sistema vial, obras de urbanismo, obras de mitigación e instituciones prestadoras de servicio, con el enfoque de género, para beneficio de la población contribuyendo con el crecimiento económico y desarrollo social del país.

2.1.1.4 Dirección

Dirección: Barrio La Bolsa, Comayagüela. frente a hospital y clínica San Jorge. Estamos ubicados en el primer piso del edificio principal en el acceso que esta frente a CEMCOL Barrio la Bolsa Comayagüela.

2.1.1.5 Organigrama Institucional



Fuente: (Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos [INSEP], 2013)

2.1.2 Descripción del Departamento/Unidad

La Secretaria de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP) 19 Direcciones, Unidades y algunas Secciones en todo el país cada una de estas tienen asignadas sus respectivas funciones, a continuación, se mencionará:

2.1.2.1 Dirección General de Carreteras (Funciones)

1. La Dirección General de Carreteras, orienta sus actividades a la ejecución de proyectos de infraestructura vial en todo el país, especialmente a la planificación, estudio y diseño de carreteras, autopistas y bulevares; construcción, ampliaciones y rehabilitación de caminos, estudio, diseño, construcción y rehabilitación de puentes, cajas y otras de drenaje.
2. La ejecución de los proyectos programados es realizar mediante la cooperación económica reembolsable de organismos financieros internacionales, donaciones de países amigos juntamente con la aportación de fondos nacionales.
3. El director y Sub Director General de Carreteras asume la Dirección Técnica y Administrativa de la misma, serán responsables directamente ante la autoridad pública del correcto funcionamiento de su dependencia y para la ejecución de los programas a ellos encomendados. Estos serán auxiliados por los Jefaturas de Departamentos y Unidades Ejecutoras necesarias del servicio requerido, con las mismas atribuciones y responsabilidades. A continuación, se detallan las funciones que recaen:
4. Analizar y coordinar la ejecución de los programas y proyectos específicos que elabore la Secretaría dentro de su respectiva competencia y velar por que éstos se cumplan satisfactoriamente.

2.1.2.2 Sub-Dirección

(Funciones)

1. Es la encargada de la coordinación de proyectos con préstamos del BID.

2.1.2.3 Asesoría Legal

(Funciones)

1. Revisión de Expedientes de indemnizaciones por mejoras y terrenos que es solicitada a este Departamento Legal.
2. Revisión de Expedientes de reclamos administrativos cuando nos solicitan.
3. Emisión de opiniones y recomendaciones legales, cuando nos lo solicitan.
4. Apoyo a los Departamentos de la Dirección General de Carreteras, en apertura de ofertas (plicas) por las diferentes licitaciones.
5. Apoyo cuando lo solicitan en la integración de Comisiones, para revisión de documentos en ofertas de licitaciones.

2.1.2.4 Inspección y Bienes

(Funciones)

1. Inspeccionar todos los bienes de los departamentos de la Dirección General de carreteras.
2. Catalogar todos los bienes en la contaduría, comprados por INSEP y llevarlo a la Contaduría.
3. Redactar actas de cargo y descargo a los empleados de la D.G.C.
4. Transferir bienes de cargo de una Secretaría a otra.
5. Realizar cada tres meses Inventario Físico de los departamentos y enviarlos a la contaduría.
6. Control de inventarios en las bodegas de la D.G.C.

7. Llevar el control de las entradas y salidas del plantel San Miguel.
8. Realizar funciones en el Taller las Torres.

2.1.2.5 Unidad de apoyo técnico y seguridad vial (U.A.T.S.V)

(Funciones)

1. Recepción, clasificación, atención y seguimiento de las solicitudes de construcción, caminos y puentes presentadas a la Secretaría por los diferentes Patronatos o Alcaldías del país.
2. Para Empresas Consultoras y Supervisoras, coordinación y revisión de documentos de Pre calificación.
3. Manejo del Centro de Computo de la Dirección General de Carreteras.
4. Centralizar la información de las Unidades y Departamentos que sean solicitadas por las Direcciones dependientes de la Secretaría o por otras instituciones.

2.1.2.6 Seguridad Vial

(Funciones)

1. Análisis de tramos carreteros en cuanto a Seguridad Vial se refiere y que correspondan a INSEP.
2. Emitir Dictámenes de Estaciones Gasolineras, analizando los planos respectivos, si es necesario inspecciones de campo.
3. Procurar la resolución de problemas de accidentes por áreas para recomendar las medidas de intervención necesarias

4. Minimizar el riesgo de accidentes en las carreteras en cuanto a los accesos a propiedades y cualquier caso que pueda alterar el tráfico de una carretera.
5. Establecer las normas de diseño con base al Manual de Carreteras que debe de respetar cualquier solicitante dependiendo de la situación que se presente
6. Revisión de planos de señalamiento vial para verificar la correcta ubicación de las señales con base al Manual de al SIECA.
7. Identificar e implementar estrategias para mejorar la seguridad en los caminos y calles que estén bajo la jurisdicción de INSEP.

2.1.2.7 Computo

(Funciones)

1. Actualización de página Web de la ONCAE, relacionada con la adquisición de equipo y Construcción, Supervisión de Carreteras.
2. Control de pedidos de compras para la Unidad de Apoyo Técnico y Seguridad Vial.
3. Recopilación y diseño de los 100, 500 y 1,000 días; y Memoria anual de la Dirección General de Carreteras.
4. Elaboración y diseño de las diferentes presentaciones relacionadas con los Proyectos de la Dirección General de Carreteras.
5. Recopilación y elaboración de los documentos relacionados con la Cláusula Escalatoría (Divisas, Índice del precio al consumidor, Combustible).

2.1.2.8 Señalamiento Vial

(Funciones)

1. Registrar, clasificar y analizar de manera detallada y confiable los datos relativos a accidentes de tránsito ocurridos en una red vial específica.
2. Formular indicadores cuantitativos y cualitativos de la siniestralidad vial.
3. Formular claramente los aspectos involucrados en toda auditoria.
4. Identificar, seleccionar, evaluar e implementar programas de las mejores estrategias de gestión de la seguridad vial.

2.1.2.9 Derecho de Vía

(Funciones)

1. Trabajo de campo Liberación de Derecho de Vía de los Proyectos Carreteros a nivel Nacional Liberación consiste en:
 - Apertura de expedientes
 - Notificación al afectado por el Proyecto Carretero
 - Solicitud de Documentación Personal
 - Copia de Escritura Pública del Terreno
 - Verificar en el Instituto de la Propiedad que el Terreno no tenga ningún gravamen
2. Valuación de Terrenos y Mejoras:
 - Describir las mejoras por parte de los Técnicos /Valuadores
 - Darle valor Catastral a los Terrenos y Mejoras
 - Trabajar junto al Departamento de Catastro de las Municipalidades para darle el valor Catastral a los Terrenos y Mejoras.

2.1.2.10 Construcción

(Funciones)

3. Procesos de Licitación de los Proyectos a ejecutar
4. Procesos de Concursos de los Proyectos a ejecutar
5. Análisis y revisión de las ofertas presentadas
6. Coordinar la ejecución física y financiera de los proyectos
7. Revisión y Control de los avances de obra
8. Coordinar los aspectos técnicos y financieros de los proyectos
9. Elaboraciones de Contratos del Contratista y Supervisor.

2.1.2.11 Caminos por mano de obra

(Funciones)

1. El Departamento de Caminos por Mano de Obra es por su naturaleza el rostro social de INSEP, dando respuesta a las necesidades de la población rural del país, que es la mayoría y la más necesitada de obras de infraestructura.
2. Ejecuta obras de diferentes tipos como ser: Rehabilitación, ampliación y Apertura de Caminos. La Cobertura de estas obras se desarrolla en todo el ámbito nacional ejecutando los proyectos por administración resolviendo así sus problemas de comunicación con el resto del territorio.

2.1.2.12 Puentes modulares

(Funciones)

1. Construir módulos de madera para la construcción de puentes modulares.

2. Reparación de puentes de madera y de concreto a nivel nacional.
3. Almacenamiento y traslado de materiales de construcción (madera, hierro, tubería PVC, cemento, arena y grava para todas las zonas del país).
4. Cepillado y cortado de madera de todos los calibres.
5. Actividades múltiples solicitadas por INSEP.
6. Mantenimiento de vehículos, trabajos de soldadura, carpintería, eléctricos, fontanería, solicitados por la Secretaría.

2.1.2.13 . Geotecnia

(Funciones)

1. Exploración de los suelos y perforaciones para estudio de cimentaciones para puentes.
2. Análisis de laboratorio para suelos.
3. Análisis de los agregados para concreto, sub bases y bases para pavimentos.
4. Diseño de mezclas de concreto, control de calidad del concreto en las obras (Puentes, edificios, pavimentos). Extracción de corazones.
5. Control de calidad de elementos constructivos de concreto, adoquines, bloques y tubos).

2.1.2.14 Personal

(Funciones)

1. Llevar el control del recurso humano más eficiente, siendo el Departamento de apoyo de toda la Dirección General de Carreteras, ya que se encarga de velar por la gestión y trámites consecuentes a la administración del personal.
2. Efectúa el registro y control del mismo.

3. Integrar, procesos y mantener actualizada la información de los archivos de carácter general y de naturaleza presupuestaria, relativos al personal y abrir Expediente a cada Empleado nombrado tanto por Contrato, Acuerdo y Jornal.
4. Llevar el control de los empleados bajo el sistema de pago por jornales, de los distintos proyectos que ejecuta la D.G.C. y gestionar la emisión de la respectiva resolución interna para su nombramiento, conforme a lo dispuesto en las normas de presupuesto aplicable.
5. Tramitar las planillas de pago del personal pagado por el sistema de jornales y llevar control sobre el resto del personal de la D.G.C.
6. Realizar los estudios necesarios para la adecuada planeación y administración de los recursos humanos que conlleven a obtener la mayor eficacia en la administración del personal.
7. Controlar la asistencia del personal de acuerdo con las disposiciones reglamentarias aplicables.

2.1.2.15 Estructuras

(Funciones)

1. Seleccionar los sitios o cruces para las estructuras mayores y menores de drenaje.
2. Diseño de: superestructuras (losas y vigas) diseños, pilastras y estribos.
3. Realizar estudios finales de ingeniería y estimaciones de cantidades de obras.
4. Preparar los planos finales de construcción de las estructuras de drenaje.
5. Supervisar la construcción de proyectos de estructuras de drenaje mayores y menores.
6. Integrar por mandato de la Dirección comisiones de: Precalificación, licitación y revisiones etc.

2.1.2.16 Administración

(Funciones)

1. El Departamento Administrativo es el encargado de coordinar la preparación y presentación del anteproyecto de presupuesto de la Dirección General de Carreteras, enmarcando dentro de los lineamientos que la Secretaria de Finanzas define anualmente de acuerdo a la política fiscal.
2. El Departamento también se encarga de coordinar con la Sub-Gerencia de Recursos Materiales, la adquisición de los bienes y servicios que la Dirección General requiere para su normal funcionamiento.

2.1.2.17 Banco Mundial (BM) / Banco Centro Americano De Integración Económica (BCIE)

(Funciones)

1. Son Unidades Ejecutoras de Préstamo las cuales tienen como objetivo la coordinación de la construcción, rehabilitación y supervisión de obras de Infraestructura vial.
2. Son Unidades representantes de la Dirección General de Carreteras dependiente de la Secretaria de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP), que además se encarga de mantener comunicación con los Contratistas y Supervisores de las obras y así prestarles la asistencia técnica y financiera requerida para que estos ejecuten los trabajos según lo programado, asimismo, media cualquier discordancia entre las partes.
3. Aprueba los pagos correspondientes, elabora los documentos de licitación y selección, realiza y tramita los contratos, ordenes de cambio, modificaciones y acuerdos respectivos.

2.1.2.18 Estudios y Proyectos

(Funciones)

1. Selección de rutas para acceso de proyectos viales boulevard y comunidades.
2. Levantamientos topográficos a terrenos afectados por derecho de vía o que son propiedad del estado.
3. Inspección a Proyectos Viales.
4. Revisión a planos viales elaborados por Compañías Consultoras.
5. Levantamiento Topográfico para paso de Ríos (Puentes).
6. Coordinación Técnicas a Proyectos viales en diseño
7. Colaboración en participación en comisiones de evaluación técnica en procesos de licitación.

2.1.2.19 Banco Internacional Del Desarrollo (BID) / Grupo Gerencial De Proyectos y Ejecución (GGPE)

(Funciones)

- Implementar acciones de fortalecimiento institucional en la planeación, contratación de servicios, y ejecución de obras viales, y en la preparación de los diseños finales de obras de infraestructura que podrían ser financiadas por el Banco en el futuro, a través de HO-0207.
- Implementar un proyecto piloto de seguridad vial.

2.1.2.20 Unidad De Apoyo y Emergencia

(Funciones)

- La Unidad de Apoyo y Emergencia tiene a su cargo el velar porque el equipo se encuentre en condiciones óptimas para poder hacerle frente a cualquier emergencia que se pudiese presentar en determinado momento a nivel local y nacional, para tal fin cuenta con Regionales en las Ciudades de San Pedro Sula y La Ceiba; para además brindar apoyo y desarrollar proyectos en conjunto con las diferentes alcaldías municipales y otras entidades que lo solicitan mediante la elaboración de Convenios, donde se plasman las condiciones que regirán el mismo.
- La Unidad cuenta con un Taller el cual realiza las reparaciones del equipo para hacerle frente a las necesidades que se puedan presentar.
- Efectuar evaluaciones, inspecciones y supervisiones a los diferentes proyectos que se ejecuten tanto a nivel local como en los diferentes departamentos del país, llevando a cabo para tal fin un plan de actividades en ejecución y un plan de los proyectos que se ejecutarán a futuro, el cual se actualiza periódicamente, para evaluar el cumplimiento de estos.

2.1.2.21 Taller Mecánico

(Funciones)

1. La Unidad de Apoyo y Emergencia cuenta con un Taller (Las Torres), el cual se encarga de rehabilitar el equipo que se encuentra en mal estado, Así como también la reparación del equipo que se encuentra asignado a las Regionales de San Pedro sula y La Ceiba.
2. El Taller también se encarga de realizar las reparaciones de todo el equipo cuando presentan averías, aun cuando éstos se encuentran en proyectos bajo convenios con las Municipalidades, quienes son las responsables de la reparación de la maquinaria antes y

durante la ejecución del proyecto, así como al finalizar el mismo, el equipo debe ser entregado en condiciones operativas. (Tribunal Superior de Cuentas , 1996)

2.2 Antecedentes del Problema

El tema de este proyecto, está enfocado a la elaboración de un plan de Sucesión direccionados a los puestos críticos en la institución, este manual le permitirá poder contar con el personal calificado, preparado y que posea las competencias que requiera dicho puesto cuando algunos colaboradores decidan retirarse por distintos motivos, lo cual se utilizaría este método como una prevención antes cualquier suceso inesperado para los cuales ya se podría contar y visualizar a los posibles candidatos para ocupar dichos puestos sin que la compañía se arriesgue, ya estos deben cumplir con una serie de requisitos para poder realizar las mismas funciones sin disminuir el nivel de eficacia que el puesto demanda.

La Secretaría no cuenta con un plan de sucesión en la actualidad, es por eso que se decidió trabajar un perfil y valuación de puestos, escala salarial y plan de sucesión y así mismo colaborar con dicha institución para que pueda tener el personal adecuado para ocupar puestos críticos dentro de esta sin ninguna equivocación al momento de seleccionar, ya que este plan le facilitará sustitución del colaborador que esta por retirarse independientemente de la situación que sea, así mismo encontrar un reemplazo de manera inmediata.

2.3 Justificación

Esta investigación es conveniente ya que a través de ella se podrá elaborar un plan que ayude a mejorar la organización de la Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP) en cuanto

a perfiles y validación de puestos, escala salarial y planes de sucesión, de esta manera mejorar la productividad y el rendimiento de los colaboradores de la misma.

A través de la creación de la investigación se beneficiará a la institución ya que se podrán obtener mejores resultados en cuanto a las actividades que se realizan en la misma, y así ayudar a los colaboradores a alcanzar los objetivos y metas propuestos en su puesto laboral, mejorando con ello su nivel de satisfacción y con lo cual se crea la relevancia social del estudio.

Esta investigación ayudará a evaluar los procedimientos actuales que se llevan a cabo dentro de INSEP para el proceso de análisis de puestos, validación de perfiles, escala salarial implementada y planes existentes de sucesión de puestos dentro de la misma y de esta manera crear actualizaciones en cada proceso que ayuden a optimizarlos.

Con esto se mejorarán los procesos en cuanto al orden laboral existente, misma que podrá ser implementada en otras estructuras jerárquicas de instituciones públicas o privadas resolviendo con ello problemas organizacionales existentes dentro de las instituciones, creando así una implicación práctica en el estudio.

Debido a que no existen muchas investigaciones dentro de la institución sobre el proceso de reorganización laboral al despedir o jubilar un empleado, esta investigación vendrá a solventar los vacíos de conocimientos existentes en el proceso, así mismo, con ella se obtendrán un nuevo instrumento de recolección de información mismo que podrá ser utilizado en otros estudios sobre temas similares, es por ello que esta investigación tiene su valor teórico y utilidad metodológica.

III. MARCO TEÓRICO

3.1 Conceptualización y Definiciones

3.1.1 Recursos Humanos:

Son un departamento dentro de las empresas en el que se gestiona todo lo relacionada con las personas que trabajan en ella. Esto incluiría desde el reclutamiento, selección, contratación, onboarding o bienvenida, formación, promoción, nominas, contratos y despido. Son indispensables para cualquier empresa que necesite crecer y contratar a los mejores trabajadores para cada puesto o ayudar a las personas que trabajan en la empresa a seguir desarrollándose, formándose y creciendo. (Ruben, 2020)

Los siguientes son diversos procesos de recursos humanos:

- Planificación de recursos humanos (reclutamiento, selección, contratación, capacitación, orientación, evaluación, promoción y despido).
- Remuneración del empleado y administración de beneficios.
- Gestión del rendimiento.
- Relaciones laborales.

Todos los procesos son esenciales para la supervivencia y el éxito de las estrategias de recursos humanos y ningún proceso individual puede funcionar de forma aislada; tiene que haber un alto nivel de conformidad y cohesión entre los mismos, es por ello que cada una de las actividades que involucra el proceso de recursos humanos debe ser conocido y analizado.

3.1.2 La importancia de Recursos Humanos

El área de recursos humanos es estratégica dentro de toda organización, depende de la estructura adoptada, así como de la cultura existente de la misma.

Según (Chavenato, 2000), la interacción de los procesos de la administración de recursos humanos obliga a que cualquier cambio producido en uno de ellos influya en los otros, lo que a su vez origina nuevos cambios en los demás, generándose adaptaciones y ajustes en todo el sistema.

Es de gran importancia tomar en cuenta cada una de las áreas, sin el descuido de las otras, por lo que deben ser medidas adecuadamente con el fin de tener un área enfocada a la mejora continua, alineada a una visión estratégica global y orientada al logro de resultados. Radica en que ayuda a conseguir los objetivos estratégicos de las empresas y a mejorar su eficiencia y efectividad. Toda empresa es una organización humana, está compuesta por personas, y su éxito o fracaso es fruto del esfuerzo de los seres humanos que la componen.

Los recursos humanos son el conjunto de personas que forman la organización y que realizan todo aquello que “dice” y “hace” la empresa. Su objetivo es que las empresas cumplan con sus metas, que son el principal propósito y razón de ser de la organización. El manejo y control de este departamento es un tema bastante extenso, debido a su alta volatilidad, el humano es impredecible y requiere de una dinámica constante.

Tratar con las dos caras de nuestro equipo de trabajo y estar constantemente buscando personal adecuado a los requerimientos de la empresa y lidiar con el personal ya existente en la organización. En definitiva, la complejidad es muy conocida, pero no todo el mundo es consciente de hasta dónde llega su importancia para las empresas. En efecto, es una de sus piezas fundamentales y la razón es muy sencilla: el elemento esencial de toda empresa son las personas.

En primer lugar, las personas son las que desarrollan el trabajo, logran objetivos o contactan con otras personas. Si estas personas están más dirigidas o no tiene la motivación suficiente, su trabajo no cumplirá ni sus expectativas personales ni laborales. Hay que tener en cuenta además que, para que la empresa alcance sus objetivos, es necesario que las personas que trabajan en ella estén comprometidas con la misión y la visión de la empresa, pero también con sus valores.

Para que una empresa sea efectiva en sus actividades, es necesario que sus miembros establezcan buenas relaciones interpersonales, que colaboren y cooperen entre ellos, actuando así en equipo. De esta forma, se genera un alto grado de satisfacción e integración en el marco de los objetivos de la empresa. Un grupo trabajando de esta manera promueve la optimización de rendimientos económicos, los empleados verán reflejados sus intereses (personales y profesionales) en los de la empresa y, por lo tanto, el trabajo contendrá un atractivo adicional.

Para ser realmente eficaz, el departamento de recursos humanos necesita operar en conjunto con el resto del equipo de administración, los profesionales del departamento de recursos humanos se encargan de ayudar a formular una visión y para el futuro de la empresa. De esa manera se estará buscando contratar a más personal para llevar la visión de la compañía a la vida real.

3.2 Plan de sucesión

Un plan de sucesión es un programa organizacional por el cual se identifican puestos clave y los posibles participantes del programa, a los cuales se les evalúa para designar posibles participantes del programa, a los cuales se les evalúa para designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. (Alles, Plan de sucesion, 2009) Este tipo de planeación permite asegurar que existen en la

organización personas en dispositivos de ocupar a corto, medio o largo plazo puestos críticos de los que depende.

3.3 Perfiles de puesto

Los perfiles de puesto son descripciones concretas de las características, tareas, responsabilidades que tiene un puesto en la organización, así como las competencias y conocimientos que debe tener la persona que lo ocupe. Es una herramienta que utilizan las organizaciones para definir cuál es el candidato más adecuado para el puesto vacante. (Montesino, 2019).

3.3.1 Escala salarial

Un pago por grado o escala salarial por grados es un formato de estructura de pagos en el que los nuevos empleados se sitúan en un nivel de pago con base en su nivel educativo y experiencia de trabajo relativos a su puesto. Una escala salarial, también como matriz de salario, es un gráfico o una tabla que muestra como el salario de un empleado aumenta con el tiempo. Dentro de su arsenal de información potencial la escala salarial podría mostrar cuánto gana un empleado basado en sus años en la empresa, el pago basado en la educación o incluso el pago basado en las promociones. (Shueh, 2018).

3.3.2 La valuación de Puestos

Es un procedimiento sistemático para determinar el valor relativo de cada puesto. Tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la valuación de puestos es decir el nivel de los salarios. Con este procedimiento se satisfacen diferentes tipos de requisitos: necesidad legal, necesidad social y necesidad de eficiencia y productividad.

Para que el reclutamiento y selección de personal sea eficiente y no un proceso interminable, es fundamental redactar una descripción de puesto precisa de que después puedas publicar en los canales de atracción de talento. Se recomienda tomar en consideración los siguientes cuatro aspectos para elaborar un perfil de un puesto de trabajo:

- **Análisis del puesto.** Se especificó, detalla el tipo de cargo y las funciones y tareas claves. Evita las generalizaciones y piensa en términos de los beneficios que aportara a tu organización o a tus consumidores y clientes.
- **Descripción del puesto.** En este punto se define la finalidad básica del puesto de trabajo en función de conseguir las metas de la organización. Se explicito acerca del tipo de desempeño que busca una persona, y las formas en cómo se mide la productividad, de esta manera evitarás contratar a alguien que puede desempeñar las tareas necesarias, pero cuyo rendimiento es deficiente.
- **Formación del cargo.** Se detallan las funciones, tareas y actividades incluidas en el puesto. Realizar una lista de responsabilidades yo ordénalas según su importancia; comienza con las habilidades que son inherentes al cargo que se necesitan cubrir.

3.4 ¿Para qué sirven y ventajas de usar perfiles de puesto?

Los perfiles son el equivalente a un plano de construcción al momento de construir un edificio, nos brindan el sustento y la guía necesaria para que todos los empleados puedan contribuir en la obtención de los objetivos y metas de la organización, de igual forma dentro de la organización estos son implementados para mejorar la organización de la misma.

- **Mejores procesos de contratación**

El contar con perfiles de puesto claros, facilita el proceso de promoción de una vacante, y asegura que solo el personal calificado se acerque a pedir información, es por ello que al realizar un proceso de contratación se realiza una convocatoria y posterior a ello se analiza cada uno de los perfiles para realizar un filtro y que solamente se seleccione a los indicados para la vacante.

- **Mejores procesos de inducción**

Una vez seleccionado el candidato adecuado, el perfil de puesto facilita que el colaborador pueda entender rápida y claramente que se espera de este y de esta manera la persona pueda prepararse adecuadamente para ello, en muchas ocasiones las empresas brindan capacitaciones a los candidatos y de esta manera observar cuales tienen una mejor aptitud para el puesto vacante.

- **Facilita la comunicación entre los colaboradores**

Los perfiles sirven de apoyo para de una manera clara definir las tareas que cada empleado debe desempeñar, y apoyar así a los jefes o supervisores a tener un mayor control sobre su área y facilitarles el gestionar y evaluar el desempeño de cada colaborador (Coindreau, 2016).

En la creación de perfiles de puesto no solo debe participar el área de recursos humanos, es necesario que se involucren el reclutador, el jefe inmediato y un experto a nivel técnico del área en cuestión. Además, la participación del jefe inmediato será importante en las entrevistas y gran parte del proceso, pues entre el postulante y el jefe debe haber identificación y química para trabajar en un equipo.

Diseñar un plan de sucesión no necesariamente significa que la persona que actualmente ocupa el puesto piensa dejarlo en corto plazo, sino que la compañía desea prevenir eventualidades, desde las de tipo trágico (fallecimiento o incapacidad de una persona) hasta las más usuales como un ejecutivo decida dejar su puesto para trabajar en otra empresa, o para poner negocio, o a fin de dedicarse a otra cosa, o cualquier otra circunstancia (Alles, 2009). El plan de sucesión de una empresa es una estrategia a largo plazo con la que la compañía espera responder a las salidas de empleados que cumplen funciones esenciales en la misma.

El plan de sucesión es trascendental para identificar las áreas de oportunidad que tiene los equipos de trabajo que conforman una empresa y para mejorar su potencial. Para ello, hay que apoyarse en planes de aprendizaje y desarrollo, y así preparar a los colaboradores para las exigencias futuras de la compañía. Esta práctica de estabilidad a los equipos de trabajo y los fortalece. Debe tener como objetivo principal, buscar que se mantengan las estrategias más significativas para la empresa y preservar la misión y la visión en las que se basa la identificación de la misma (romero, 2019).

3.5 ¿Por qué la importancia de un plan de sucesión, valuación de perfiles de puestos y escala salarial en una institución, ya sea pública o privada?

Algunos factores externos como la devaluación, la inflación, el aumento en costos, y la recesión, entre otros, así como aquellos elementos internos como la enfermedad de algún integrante de la empresa, los conflictos laborales, el retiro de los líderes, etcétera, ponen de manifiesto, que la planeación y la preparación es trascendental en el éxito y supervivencia de cualquier empresa.

La falta de sucesión adecuada y oportuna puede generar conflictos, herir sentimientos familiares y generar incertidumbre entre los empleados, proveedores, clientes y todos aquellos terceros

interesados, dando como resultado la discontinuidad de la empresa. Es por eso, que la sucesión debe ser un proceso reflexionado, planeado y administrado con oportunidad.

3.6 Beneficios de un buen plan de sucesión:

1. Desarrollo de persona más involucrada y con mayor conocimiento en la empresa, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar la marcha del negocio en un largo plazo.
2. Contante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y facultades de ´puesto, mejoramiento así el desempeño de la empresa, y su vez los productos y/o servicios ofrecidos.
3. Mejor reputación y con ella la percepción de una empresa sólida, desafiante y bien estructurada, que facilita retener capital humano de alto nivel.
4. Mayor motivación de empleados y directivos clave tanto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo y permanencia.

3.6.1 ¿Para qué sirve un Plan de sucesión?

Evidentemente, ningún trabajador es insustituible y la empresa podrá seguir adelante, aunque se marchen algunas de las principales piezas de su engranaje. Esta es la lógica que está detrás de cualquier plan de sucesión, cuyo principal cometido es asegurar la continuidad de la compañía más allá de las personas concretas que desempeñan los puestos más críticos en cada momento. La transición en los cargos de responsabilidad se va a materializar tarde o temprano y la empresa debe estar preparada cuando se produzca.

El factor humano es fundamental en el éxito de cualquier compañía, pero esta difícilmente sobrevivirá si no construye una identidad propia fácilmente reconocible por sus clientes. El plan

de sucesión se centra en preservar esos valores que son constantes a la empresa y que la definen como marca.

El plan de sucesión debe aportar tranquilidad y confianza al resto de empleados, demostrándoles que la empresa tiene la situación bajo control y que sus procesos internos no se verán apenas afectados por una baja sobrevenida.

3.6.2 Diferencias entre plan de carrera y plan de sucesión

En cuanto a los planes de carrera y sucesión, las diferencias son bastante más claras. Los planes de carrera ofrecen un horizonte profesional a los empleados dentro una misma empresa, incluyendo los puestos que pueden aspirar a cubrir y los criterios que la compañía utilizara para determinar que trabajadores promocionan. El plan de carrera es un poderoso estímulo para los profesionales, que tienden a incrementar su compromiso y su productividad para crecer dentro de la empresa. Puede relacionarse con el plan de sucesión para garantizar relevos con talento propio (HR, 2021).

3.6.3 Objetivo de los planes de sucesión

El objetivo fundamental de los planes de sucesión es garantizar la continuidad de sucesores adecuadamente preparados para asumir con éxito posiciones gerenciales dentro de la empresa, esto se logra identificando el talento, desarrollándolo, y potenciándolo de manera periódica.

3.6.4 Ventajas de los planes de sucesión

Tener un buen plan de sucesión no solamente le da continuidad a la organización a través del tiempo, sino que la posiciona como una empresa única la cual se interesa por su valor y potencial humano y se preocupa por retenerlo y desarrollarlo, garantizando la continuidad y mejora del nivel de eficiencia dentro de la organización reduciendo significativamente la rotación de personal, la contratación externa y, la desmotivación laboral.

3.7 Aspectos a tener en cuenta

1. La misión, la visión y la estrategia de la empresa deben estar claras y alineadas, esto indica cual va a ser la permanencia de la empresa en el mercado.
2. Los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa deben estar bien definidos, esto permite saber cuáles serán las habilidades requeridas del personal que dirigirá la empresa.
3. Una vez se proyecte que personas necesita la empresa para crecer y permanecer en el mercado, se procede a la identificación de competencias claves requeridas en los puestos de alta dirección a través de un método formal, estructurado y definido.
4. La creación de un programa detallado donde especifique los procesos que deben seguir los candidatos internos identificados como sucesores a puestos de alta dirección.
5. El plan de sucesión debe ser comunicado y entendido por toda la empresa.

3.8 El proceso de sucesión

Está claro que lo que se busca al optar por un plan de sucesión es garantizar la permanencia, la continuidad y la competitividad de la empresa en el mercado, cada empresa le da el enfoque de acuerdo a su necesidad, estrategia y meta (Drucker, 2010). La consultora Deloitte basada en su experiencia y estudios expone puntos relevantes a tener en cuenta a la hora de diseñar un plan de sucesión:

1. Definir los roles y responsabilidades en el proceso. Queda claro que la responsabilidad del proceso de los planes de sucesión recae sobre el área de recursos humanos.

2. Periodo de implementación del plan de sucesión. Un adecuado proceso de sucesión puede durar entre 5 y 10 años, aunque puede llevarse en menos tiempo.
3. Definir claramente las habilidades requeridas en el futuro líder para que la empresa alcance el éxito.
4. Identificar a los potenciales sucesores.
5. Llevar a cabo un análisis objetivo de las fortalezas y oportunidades de cada posible sucesor.
6. Fortalecer las áreas de oportunidad que impliquen una desventaja para la empresa en el futuro.
7. Elaboración de planes de compensación y prestaciones especiales para retirados.
8. Preparar la salida del retirado y la preparación del sucesor a la empresa.
9. Llevar a cabo una evaluación de la empresa.
10. Formalizar documentos legales necesarios.
11. Desarrollar un plan de contingencia.

Es importante contextualizar y conocer el significado de plan de sucesión, como bien lo dice su nombre es la planificación y el desarrollo de un proceso continuo de manera regulada, de aquellas personas o trabajadores que ocupan cargos críticos dentro de una organización y esto conlleva a que se deba identificar las capacidades y por ende el potencial de las personas que en un futuro puedan llegar a ocupar dichos cargos críticos o claves dentro de la organización, esto da como resultado el constante crecimiento de la compañía y su propio desarrollo. (Plan de sucesion, 2008)

O bien, como lo indica (Alles, Plan de sucesion, 2009) un plan de sucesión es un “Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa, para a continuación, designar posibles sucesores de otra persona que ocupan los mencionados puestos clave”.

Es claro que un plan de sucesión, es un proceso que no es viable realizarlo de un día para otro, debe realizarse y desarrollarse de manera paulatina teniendo en cuenta la cultura y la estructura de la organización. Por tanto, se debe dar a conocer un proceso natural de crecimiento de la misma compañía y no de rivalidad, presentarla como una etapa de grandes aprendizajes y nuevas expectativas de continuidad del negocio para la compañía, donde probablemente el “suceso” no puede conocer el 100% de la compañía.

Es importante dentro de la implementación de los planes de sucesión tener en cuenta preguntas o dudas que puedan ir surgiendo en el camino y por ende uno de los puntos clave para éxito de la implementación de los planes de sucesión es la importancia de la comunicación efectiva en el desarrollo de todo el proceso, para que de esta manera ninguna de las partes se vea afectada (Alles, Plan de sucesion, 2009).

3.9 Herramientas dentro de los planes de sucesión

Así mismo como surgen dudas, es importante tener claro desde un principio las herramientas que se van a tener en cuenta para poner en marcha dicho proyecto, como por ejemplo utilizar una herramienta que permita ver el desarrollo del candidato, dentro de las cuales se pueden encontrar el Mentoring, training in the job, coaching, plan carrera, equipo de alto rendimiento y plan de formación.

Como lo menciona la (Fundacion per a la motivació dels recursos humans, 2008) el Mentoring, se puede describir como el trabajar mediante el acompañamiento (guiar, ayudar, aconsejar) a una persona que tenga un gran potencial de desarrollo a nivel personal y laboral, esperando así resultados a un mediano plazo. Training in the job, contemplado como la formación y desarrollo de la persona en su puesto de trabajo; Coaching, es el seguimiento por medio de un coach el cual

va a estar orientado a la persona para optimizar su rendimiento en su trabajo; planes de carrera que es más bien descrito como el surgimiento de una persona en una compañía donde se traza posibles crecimientos (ascensos) dentro de la misma; equipos de alto rendimiento, que como bien lo dice su nombre, es la consecución de un objetivo en común de un grupo de personas con tareas diferentes con suficiente autonomía y cooperación entre los mismos.

Ahora bien, es ideal, establecer una herramienta que permita hacer una evaluación de competencias y de talento, donde se puede encontrar feedback 360° o evaluación de 360° es una forma de evaluar a un trabajador por todos los niveles de las personas con las cuales se relacionan, subordinados, pares, jefes, etc., en este caso, la auditoria de sucesión es simplemente, como lo dice su nombre, encargar la supervisión de la sucesión a un tercero.

Assesmente center, la cual es una prueba donde se pone en juicio un caso simulado o real y los candidatos deberán darle la mejor solución posible, allí se evidencian las competencias, el potencial y el comportamiento de las personas que están en esta dinámica, y gestión por competencias, es uno de los modelos de gestión más integrados, donde se identifican las competencias organizaciones y se desarrollan estas mismas para el adecuado desarrollo de un lugar de trabajo.

3.10 Escala Salarial

En las escalas salariales, es necesario contar con salarios base que representen únicamente a los puestos tomados en cuenta en la técnica de valoración, sin embargo en las empresas existentes puestos que los desempeñan más de una persona, en esta situación obtener el salario representativo, requiere de hacer una lista de totalidad de las remuneraciones, se ordenan de menor a mayor, de darse un numero de salarios impar se utiliza la mediana que es el valor central, en caso sea un número par se promedian los dos valores centrales.

3.10.1 Uso estratégico

Más allá de construir un instrumento para definir el salario mensual del empleado, una estructura adecuada de compensaciones permite desarrollar una estrategia muy amplia para, por ejemplo, atraer y retener a empleados calificados, premiar el alto desempeño sostenido o reforzar el alcance del logro del plan estratégico. En este sentido, según (González, 2021) la escala salarial es una herramienta muy poderosa de administración del talento que ayuda a optimizar los recursos de la compañía. En general, permiten una administración salarial lo más racional, ordenada y objetiva posible orientada a la consecución de los objetivos organizacionales.

Se trata de una herramienta que permite gestionar de forma estratégica al talento en general y también facilita la administración de las compensaciones. Que se logren tales objetivos depende, sin embargo, de cuán bien diseñada estén las estructuras salariales.

Definir correctamente un perfil de puesto es primordial para encontrar al ejecutivo indicado para determinada empresa. Este proceso requiere, entre otras cosas, identificar las competencias necesarias, la personalidad y el tipo de liderazgo que la empresa requiere.

La falla principal ocurre al momento de definir el puesto el perfil, ya que son conceptos diferentes que no deben confundirse. La descripción del puesto comprende el título y las funciones a desempeñar, mientras que el perfil del candidato abarca los datos personales, su educación, la experiencia con la que cuenta y los aspectos antes mencionados.

Lo más importante al momento de definir un perfil es tomar en cuenta el conjunto de habilidades, rasgos de personalidad y actitudes que funcionarían para el puesto a cubrir. Es importante mencionar que estas características varían de acuerdo al giro de la compañía y el tipo de empleados a los que el ejecutivo deberá liderar. Pasar por alto estos aspectos puede ocasionar graves errores

en el devenir de la compañía que no necesariamente ocurrirán debido a la falta de aptitudes del ejecutivo, sino al hecho de que su perfil no corresponde con el adecuado.

3.10.2 Ventajas y Desventajas

- Se optimiza la rentabilidad y los recursos al diseñar los planes de compensaciones, incentivos y remuneración con base a las responsabilidades del trabajo.
- Ayuda a identificar los requerimientos de capacitación y aprendizaje que necesita el colaborador en el puesto.
- La estructura organizacional se vuelve más definida, ayudando a tener un claro posicionamiento de los colaboradores dentro de la empresa.
- Claridad al colaborador al saber las expectativas de su trabajo, equilibrio de cargas laborales y el desempeño de sus funciones.
- Funciona de orientación al momento de requerir nuevo personal para el puesto, así se identifica el talento de manera efectiva.

3.10.3 Desventajas

- Las limitaciones asumidas
- Reducción de actividades
- Actualización de puestos de trabajo
- Flexibilidad reducida
- Falta de motivación

3.10.4 Los posibles resultados negativos de la mala definición de un perfil de puestos son:

- Contrataciones incorrectas.
- Bajas en la productividad.

- Caídas en las ventas.
- Necesidad de reemplazar al ejecutivo dentro de poco tiempo.
- Volver a empezar el proceso de selección y acoplamiento.

3.10.5 Los posibles resultados negativos de la mala definición de un perfil de puesto son:

- Contrataciones incorrectas.
- Bajas en la productividad.
- Caídas en las ventas.
- Necesidad de reemplazar al ejecutivo dentro de poco tiempo.
- Volver a empezar el proceso de selección y acoplamiento.

3.11 Beneficios de realizar descriptores de puesto

- Sirven de guía para el reclutamiento y selección de personal de manera más efectiva.
- Es referente para las asignaciones de remuneración al conocer las responsabilidades y carga de trabajo que tiene cada puesto de trabajo.
- Da claridad al colaborador para desempeñar sus funciones al saber las expectativas que se tiene de su trabajo.
- Funciona como base para medir el desempeño del colaborador de forma objetiva y transparente.
- Identifica los requerimientos de capacitación y aprendizaje que puede requerir la persona en el puesto.
- Ayuda a contar con una estructura organizacional clara y definida, de esta manera se evita tener superposiciones entre distintos cargos. Es decir, enfocar esfuerzos de manera efectiva.

- Es una herramienta muy importante como complemento en la implementación de los planes de sucesiones de la empresa.
- Sirve de fundamento para el diseño de los planes de compensaciones e incentivos para la institución.

3.12 Plan de sucesión

El termino sucesión en una empresa familiar trae consigo una serie de retos para la Alta Dirección como para los accionistas, por lo cual es común que este tipo de proyectos sean demorados o no ejecutados. Un plan de sucesión representa una pieza clave para la continuidad del negocio frente a eventos catastróficos o disruptivos imposibles de anticipar que ponen en riesgo la continuidad de la operación, como pueden ser la muerte o separación del socio fundador o de algún ejecutivo clave.

Para la experta de Deloitte, es fundamental que la gestión de la sucesión se integre al resto de la estrategia de gestión de talento de la organización, porque algunos roles son esenciales para el funcionamiento de la organización y demasiado críticos como para ser ocupados por personas sin las competencias necesarias.

3.12.1 Principios Básicos del Plan

- Si bien, un plan de carrera y sucesión tiene como alcance a la totalidad de colaboradores de una organización, para posiciones de naturaleza técnica, profesional y general (puestos normalmente ubicados en los segmentos superiores de clasificación, el enfoque se basa en la identificación de potencial directivo y sucesión directa.

- Las vacantes de niveles de clasificación iniciales normalmente se alimentan mediante personal externo, quienes inician su recorrido en dichos niveles, hasta alcanzar posiciones superiores que les permiten estar “a la luz” del enfoque de potencial y sucesión.

3.12.2 Cuando planear la sucesión empresarial

Es buena idea aprovechar un periodo en el que la empresa viva un clima agradable, sin conflictos entre los gestores. Bill Babb, consultor jefe del instituto Family Business, cree que nunca se está listo para dar inicio a la planificación de la sucesión empresarial. De acuerdo con él, un plan de sucesión exitoso lleva de cinco a siete años para ser totalmente implementado, esto se puede hacer con la ayuda de una consultoría con experiencia.

3.12.3 Como garantizar una buena sucesión empresarial

Planificar y mantener el dialogo es esencial para que el proceso sea exitoso. Babb cuenta que un plan de sucesión empresarial claro, acompañado de buena comunicación, es un punto clave para el futuro de cualquier emprendimiento. El plan de sucesión es aplicable a cualquier tipo de empresas. Sin embargo, cabe destacar que la falta de plan de sucesión de una Pyme es una de las principales razones de descomposición o desaparición de empresas familiares.

Los planes de sucesión son utilizados por organizaciones cuya madurez organizacional y responsable orden en los procesos le permiten establecer el mapa de competencias de su personal desde que ingrese a la empresa, actualizándolo de manera constante del perfil de competencias de su gente lo que se traduce en una importante herramienta de decisión pues permite evaluar a los futuros responsables de cargos de mayor envergadura por su talento y no por su trayectoria curricular, como ocurre en los planes de carrera.

Las empresas que utilizan verdaderos planes de sucesión no están en la búsqueda de coincidencias entre cargos o niveles de capacitación, su orientación está dirigida primordialmente al talento y a la manera en que este ha sido distribuido en el mapa de competencias.

Suelen ser muchos más exigentes que los planes de carrera porque exigen mayor esfuerzo en el desarrollo del talento individual y la operacionalización o puesta en práctica de este, además de la correspondiente agregación de valor de manera efectiva y medible, eficaz y palpable, por cuanto demanda no solo el manejo de la información sino el conocimiento actualizado y comparado de la misma, así como su traducción al entorno laboral presente (Marquez, 2004).

3.12.4 ¿Cuál es la diferencia entre salario y salario real?

Existe también una diferencia entre el salario nominal y el salario real. El salario nominal es el monto de dinero establecido en el contrato y que corresponde al puesto que ocupa la persona. En una economía inflacionaria, el salario nominal se erosiona si no es actualizado periódicamente. El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el referido monto de dinero y es equivalente al poder adquisitivo, o sea, al poder de comprar o la cantidad de mercancías que se pueden adquirir con este salario.

Luego entonces, la simple reposición del valor real no significa aumento salarial; es decir, el salario nominal se modifica de tal forma que se proporcione el salario real equivalente al del periodo superior. De ahí la diferencia entre un reajuste del salario (recomposición del salario real) y un verdadero aumento de salario (incremento del salario real). Debido a su gran complejidad, el salario se puede considerar de muy diversas maneras:

1. Es la paga un trabajo
2. Constituye una medida del valor que una persona tiene para la organización.

3. Coloca a una persona dentro de una jerarquía de estatus en la organización.

3.12.5 Qué es el salario para las personas y organizaciones

Según Chiavenato (2000) El salario representa una de las transacciones más complicadas ya que, cuando una persona acepta un puesto, se está comprometiendo a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización y, por ello, recibe un salario. De este modo, el hombre empeña parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida a cambio de ese elemento simbólico (el dinero) e intercambiable.

Para las organizaciones, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refiere al costo del producto o del servicio final. Intercesión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo (el trabajo) en un intento por conseguir un rendimiento mayor al corto o mediano plazo.

3.12.6 Política salarial

Es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y la filosofía de la organización con respecto a los asuntos de remuneración de sus colaboradores. Por lo tanto, esos principios y directrices deben orientar las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso individual. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona en razón del aprendizaje, se perfecciona gracias a su aplicación a situaciones que se modifican con rapidez.

El contenido de una política salarial debe incluir:

1. Estructura de puestos y salarios: es decir, clasificación de los puestos y las bandas salariales para cada clase de puestos.
2. Prevención de reajustes salariales, sean por determinación legal (en sentencias de juicios laborales en torno a contratos colectivos) sean espontáneos.

3. Salarios de admisión: para las diversas escalas salariales el salario de admisión para cada puesto coincide con el límite inferior de la escala salarial.

La política salarial debe tener en cuenta otros aspectos importantes del sistema de premios para el personal: presentaciones sociales, estímulos e incentivos para el desempeño dedicado de los empleos, oportunidades de crecimiento profesional, seguridad del empleo (estabilidad en la empresa), etc. (Bloom, 1950).

3.12.7 Pasos para diseñar una estructura salarial

Si la empresa está considerando la renovación, actualización o implementación de una estructura salarial, debe seguir los siguientes pasos:

- Evaluar y clasificar los cargos en la empresa: en otras palabras, establecer una jerarquización. Para lograrlo es preciso identificar los niveles de cargo en base a su importancia dentro de la compañía, así como clasificar a los recursos humanos por su nivel educativo y realizar perfiles profesionales.
- Identificar y delimitar el perfil de cada cargo: hay que determinar las características del personal que labora en las diversas áreas de la empresa, señalando con claridad las obligaciones de cada puesto laboral.
- Identificar las características cuantitativas y cualitativas de cada cargo: se debe establecer las cualidades requeridas en el personal que ocupará los puestos necesarios para la empresa y el número de personas que se requiere en cada área para que pueda funcionar adecuadamente.

- Comunicar el paquete de presentaciones: los empleados deben saber el contenido de los procedimientos internos relacionados con la política remunerada de la organización y ver en la reglamentación hay coherencia, equidad y transparencia. (Molina, 2016)

3.12.8 Características de una encuesta salarial

Una encuesta salarial debe incluir una lista de empresas participantes que sean revisadas y aseguren que los competidores en el mercado laboral estén suficientemente representados. Además, es necesario agregar las descripciones de trabajo e información sobre la remuneración total que incluya planes de jubilación, bonificaciones, incentivos y salarios base para garantizar que la información sea relevante para su población de empleados. Un conjunto completo de datos asegura una comprensión completa de las tarifas y tendencias salariales.

Una encuesta salarial asegura que la empresa cumple con las leyes y no corre el riesgo de fijar precios. Si no se revisan los datos de mercado de buena reputación, sus opciones se limitan a búsquedas en internet, rumores de redes y a ponerse en contacto con la competencia para determinar lo que están pagando.

3.12.9 Ventajas de una encuesta salarial

- Análisis comparativo con todas las empresas del estudio y sus sectores específicos.
- Conocimiento detallado de la compensación en el mercado y sus principales componentes.
- Proyección de aumentos salariales con base en las practicas actuales del mercado.
- Disponibilidad de información actualizada y confiable sobre el comportamiento salarial en el mercado.
- Orientación estratégica a las áreas de Recursos Humanos en cuento al direccionamiento de la compensación global de su organización.

3.12.10 Desventajas de la encuesta salarial

- Divisa. Un problema que todos los estudios salariales comparten es la moneda. En una economía con altas y bajas, es posible que al momento de difundir la encuesta sobre los sueldos la información sea irrelevante u obsoleta.
- El proceso de investigación es complicado. Para diseñar una encuesta salarial es necesario contar con profesionales, ya que el planteamiento y la ejecución de la investigación suele ser más compleja que un censo.
- Márgenes de confiabilidad de los datos. Puede existir un error estadístico al no haber encuestado a la población completa.

3.13 Análisis de la situación actual relacionado con las variables

A diferencia de los planes de carrera, cuya planificación suele ser rígida y lineal, los planes de sucesión no prevén el crecimiento o desarrollo profesional de los colaboradores basados en años de antigüedad en un puesto o de acuerdo a los niveles académicos cursados; si hablamos los planes de sucesión estos parten principalmente del modelo de competencias desarrolladas en cada organización y que los distinguen y llegan a ser complementarias y competitivos con respecto a las otras organizaciones; es decir un plan de sucesiones es único a cada organización e intransferible.

Los planes de sucesión se utilizan en empresas cuya madurez organizacional y responsable orden en los procesos en capital humano; les permiten dar el salto o atravesar el puente entre los llamados recursos humanos y la administración del talento; adiciónese a este último incluso “por competencias”. (Salazar, 2012)

La productividad de los colaboradores en una organización depende de muchos factores, entre ellos la motivación y el compromiso, por ejemplo. Un aspecto muy importante para impulsar esa

productividad laboral, se trata de la evaluación de las competencias de los colaboradores, para saber si están realmente ubicados en el cargo que corresponden a las funciones que ellos mejor conocen y desempeñan. La carencia de un sistema adecuado de información al respecto puede ocasionar una distribución equivocada del talento humano en la compañía, esto implica la ubicación de empleados en cargos que su perfil cubre y la asignación de funciones y objetivos que no corresponden al empleado. (Dueñas, 2013)

Más allá de la remuneración económica, el salario ya no es visto únicamente como el medio para cubrir las necesidades básicas del trabajador; la fuerza laboral del futuro busca mayor equidad en su lugar de trabajo, así como beneficios que les faciliten tener un mayor equilibrio de su calidad de vida y el trabajo, lo que permitirá alcanzar la realización personal y profesional sin ninguna distinción. La productividad no solo se mide bajo la cantidad de horas que un empleado le dedica a la empresa, también influye el nivel de motivación, pues un empleado motivado siempre será un empleado productivo. (Portafolio, 2019)

Haciendo un análisis general de los principales factores que pueden influir en la desmotivación de los trabajadores la comunicación aparece de forma transversal en la gran mayoría de procesos internos de una compañía. La clave es tener mecanismos eficaces de comunicación interna.

Es importante crear programas específicos a cargo de gente especializada (en coaching y formación, por ejemplo) que se dediquen a asesorar a los trabajadores en las diferentes oportunidades profesionales que su trabajo actual les otorga, siempre es un ambiente abierto y adecuado que permita dispensar el mejor trato y apoyo a los empleados. Se debe implementar también un sistema de recompensas para aquellos empleados que dan lo mejor de sí mismos y contribuyan a conseguir los objetivos colectivos. (Mantecón, 2021)

Es fundamental, especialmente para los empresarios, comprender que la desmotivación de los empleados es algo que va a afectar directamente en el negocio. La productividad de una empresa puede reducirse hasta un 40% cuando los empleados no se sienten a gusto en un puesto de trabajo. Cuando una persona se siente desmotivada no puede dar lo mejor de sí misma y con su mala actitud puede afectar a toda la organización. Por lo tanto, la desmotivación laboral no es patrimonio solamente de los empleados, sino que los mandos intermedios, directivos y empresarios también pueden verse afectados y deben hacerse responsables de ello.

IV. METODOLOGÍA

4.1 Enfoque y métodos

El enfoque de la presente investigación se basa en un modelo Descriptivo (Sampieri R. H., 2006), tratando en la mayoría de su estudio en crear un mayor nivel de objetividad que permita establecer bases para una futura realización de un formato estandarizado del plan de sucesión, valuación de perfiles de puesto y escala salarial para el Instituto la Secretaria de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP) de Tegucigalpa.

El método que se aplica en la investigación es analítico (Sampieri R. H., 2006), que busca establecer la relaciones que existen en los fenómenos que limitan el desarrollo de las actividades de los puestos de trabajo, tratando de encontrar soluciones, mediante la implementación de bases para crear conceptos más claros y definidos para obtener una investigación uniforme que se desarrolle desde un aspecto empírico hacia a uno más formalizado y con procesos mejor definidos.

4.2 Diseño de la Investigación

Se considera una investigación con diseño no experimental. Con este proyecto se aspira a investigar y analizar información sobre el proceso de plan de sucesión y evaluaciones de perfiles de puesto y escala salarial para posteriormente describir la situación actual e implementar mejoras. Ya que se desea analizar la realidad y observar la situación sin ningún tipo de manipulación, recolectando datos en un tiempo determinado como lo es la situación por la que se está viviendo, sin embargo, se deja libre la opción para aquellos investigadores que en el futuro deseen dar continuidad a dicha investigación.

4.3 Población y Muestra

En este estudio la población correspondió a un total de 23 empleados de la Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP) de Tegucigalpa, en los cuales se enfocó el analizar la escala salarial y planes de sucesión.

La muestra es un “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (Hernández Sampieri, 2014, p. 173). En la investigación esta muestra correspondió a 23 colaboradores de la Secretaria de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP) a los cuales se les aplicó los instrumentos de recolección de información. Para efectuar la selección se tomaron en cuenta los jefes de departamento, encargados de departamento y encargados de sección tomando de cada uno la siguiente cantidad:

Tabla 1. Muestra seleccionada

Muestra de la población	Puestos de mando intermedio
Jefes de departamentos	10
Encargados de departamentos	5
Encargados de sección	8
Total	23

4.4 Técnicas e Instrumentos aplicados

Los instrumentos son las herramientas que utiliza el investigador para recaudar todos los datos necesarios en el proceso investigativo y de esta manera lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos (Mejía, 2005). En esta investigación se implementó como instrumento la encuesta, la cual fue elaborada bajo una escala de Likert que se detalla en los apartados: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo, aplicado en línea para facilitar su recolección.

La encuesta contiene un total de 15 preguntas en las cuales se consultó entre otras cosas nivel jerárquico en la institución, nivel de satisfacción laboral, importancia de las opiniones realizadas a la institución, preparación académica de acorde al puesto en el que se desempeña, importancia de los planes de sucesión, satisfacción salarial, etc. Posterior a ello se realizó el análisis correspondiente.

4.5 Fuentes de Información

4.5.1 Fuentes Primaria

“Este tipo de fuentes contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones” (Maranto & González, 2015, p. 2). En este estudio la fuente primaria fueron los colaboradores de la Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP) de Tegucigalpa, además de libros, tesis y documentos técnicos.

4.5.2 Fuentes Secundaria

“Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria” (Maranto & González, 2015, p. 2). En este estudio las fuentes secundarias implementadas fueron libros digitales, revistas, cuestionarios, documentos de instituciones públicas y privadas, diccionarios, enciclopedias y otros trabajos investigativos.

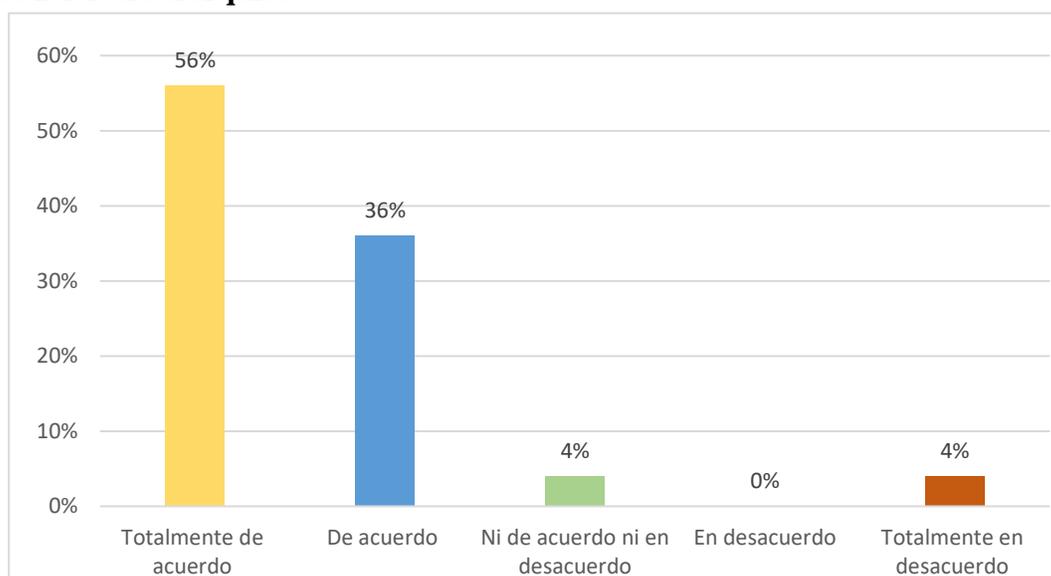
V. RESULTADOS Y ANÁLISIS

5.1 Resultados de tablas, gráficos y análisis

A continuación, se muestran los resultados obtenidos del proceso de recolección de información en el cual se presentan los datos en forma de gráfica y tablas con las respuestas encontradas, junto a estos datos se encuentra una descripción y analizan cada uno de estos datos

Tabla 2. Nivel jerárquico

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Total, en desacuerdo	1	4%
En Desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4%
De acuerdo	8	36%
Totalmente de acuerdo	13	56%
TOTAL	23	100%

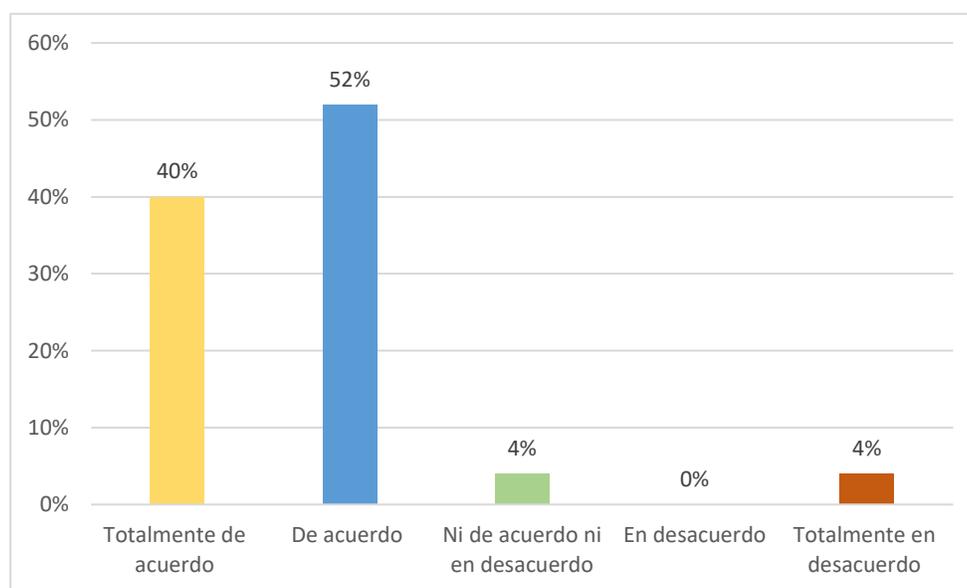
Gráfico 1. Nivel Jerárquico

Los resultados obtenidos indican que los colaboradores de la institución se encuentran en un 56% totalmente de acuerdo con que esta debería contar con un nivel jerárquico al momento de ocupar un puesto importante junto con la preparación, 36% se manifestó de acuerdo con esto, un 4% se mostró en una posición neutral y otro 4% dijo que está totalmente en desacuerdo con la interrogante. Esto demuestra que para los colaboradores el que haya un nivel jerárquico al momento de haber una vacante en la institución es de suma importancia.

Tabla 3. Aportación a la institución

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Total, desacuerdo	1	4%
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4%
De acuerdo	11	52%
Totalmente de acuerdo	10	40%
TOTAL	23	100%

Gráfico 2. Aporte a la institución



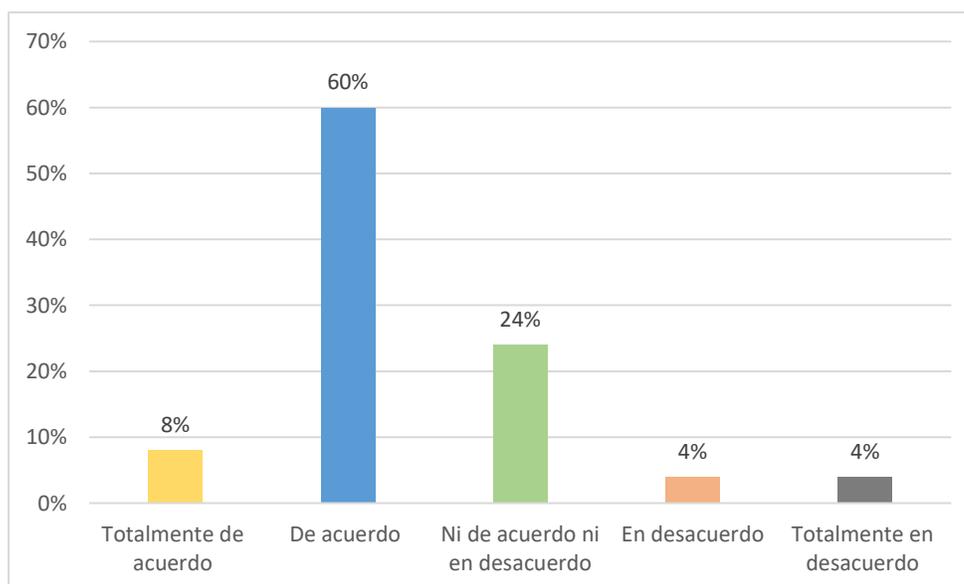
Al consultarle a los informantes si considera que sus aportes a la institución son valiosa, productiva e importante, en los resultados obtenidos el 40% está totalmente de acuerdo, 52% está de acuerdo, 4% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y otro 4% se mostró en total desacuerdo. Se puede

concluir con que los empleados consideran que sus aportes a la institución son de gran importancia para esta.

Tabla 4. Satisfacción con el lugar donde labora

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Total, desacuerdo	1	4%
En desacuerdo	1	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	24%
De acuerdo	14	60%
Totalmente de acuerdo	2	8%
TOTAL	23	100%

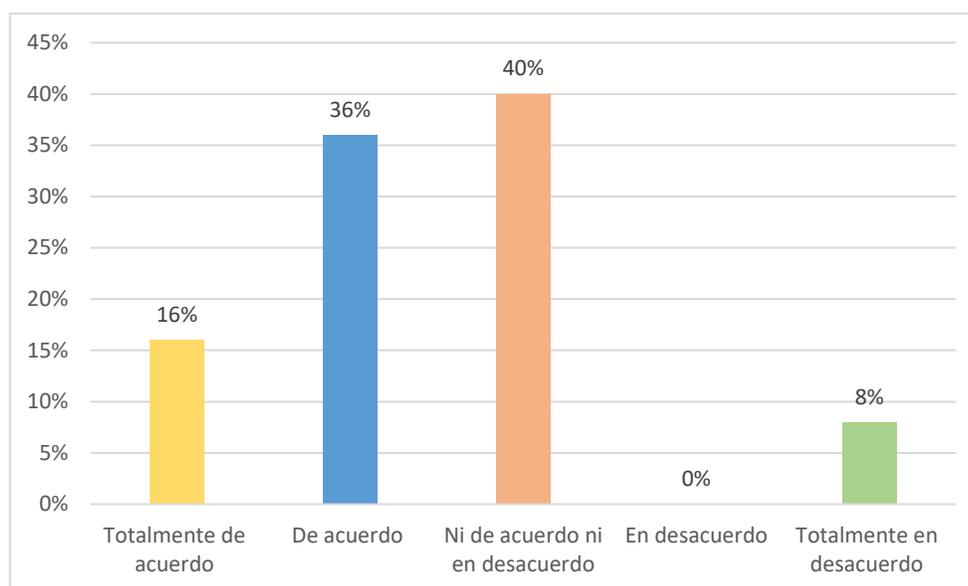
Gráfico 3. Satisfacción con el sitio donde labora



Al preguntarle a los encuestados si estos están satisfechos con el lugar en el que laboran un 8% manifestó que está totalmente de acuerdo, 60% está de acuerdo, un 24% se mostró indiferente ante la pregunta, 4% dijo estar en desacuerdo y el resto 4% se reveló que está totalmente en desacuerdo. Con lo anterior se puede concluir con que la mayor parte del personal se encuentra satisfecho con el lugar en donde labora.

Tabla 5 ¿El cargo que desempeña están de acuerdo a su nivel de preparación académica y competencia?

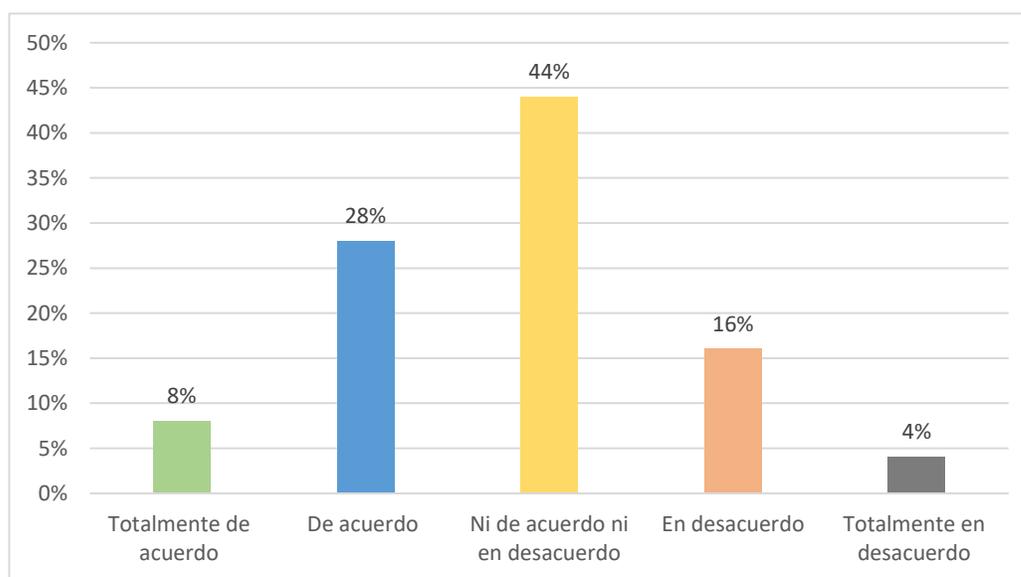
Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Total, Desacuerdo	2	8%
En Desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	40%
De acuerdo	7	36%
Totalmente de acuerdo	4	16%
TOTAL	11	100%

Gráfico 4. Preparación académica y competencias de acorde al cargo

En cuanto al cargo que desempeñan si cuentan con la suficiente preparación académica y competencias, se encontró que el 40% de los encuestados opinan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo con el nivel de preparación académica y competencias y el 36% manifestó que están de acuerdo, el 16% de los encuestados indicó que están en totalmente de acuerdo con el nivel de preparación académica, y un 8% respondió que está en total desacuerdo con la preparación y competencias no están de acorde con cargo que desempeñan.

Tabla 6. Satisfacción con el cargo y funciones desempeñadas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Total, Desacuerdo	1	4%
En Desacuerdo	4	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	44%
De acuerdo	5	28%
Totalmente de acuerdo	2	8%
TOTAL	23	100%

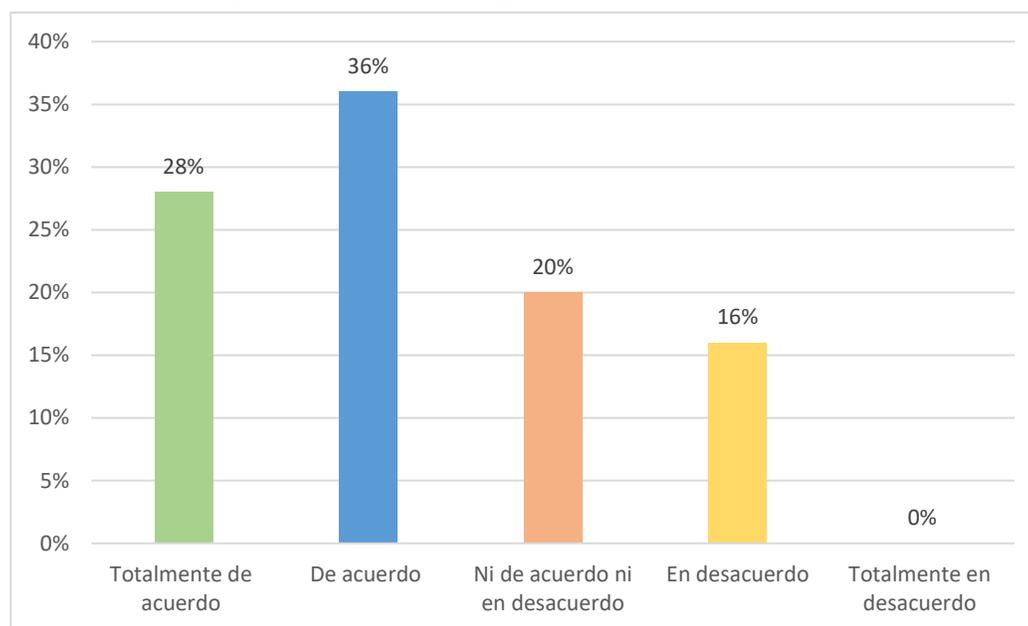
Gráfico 5. Satisfacción con el cargo y funciones desempeñadas

Al consultarle a los informantes si estos se encuentran satisfecho con el cargo y las funciones desempeñadas, se pueden ver reflejado que el 44% indicó que no están de acuerdo ni en desacuerdo por el cargo y funciones que desempeñan dentro de la institución, mientras que el 28% reveló que

está de acuerdo, a lo mismo que un 8% que respondió que está totalmente de acuerdo, un 16% dijo que estaba en desacuerdo y el resto 4% manifestó que está totalmente en desacuerdo. Con lo anterior se puede concluir con que un gran número de colaboradores prefiere estar en una postura neutral lo cual puede significar que tiene cierta satisfacción por el cargo, pero espera ascender dentro de la institución.

Tabla 7. Desmotivación por el sueldo devengado

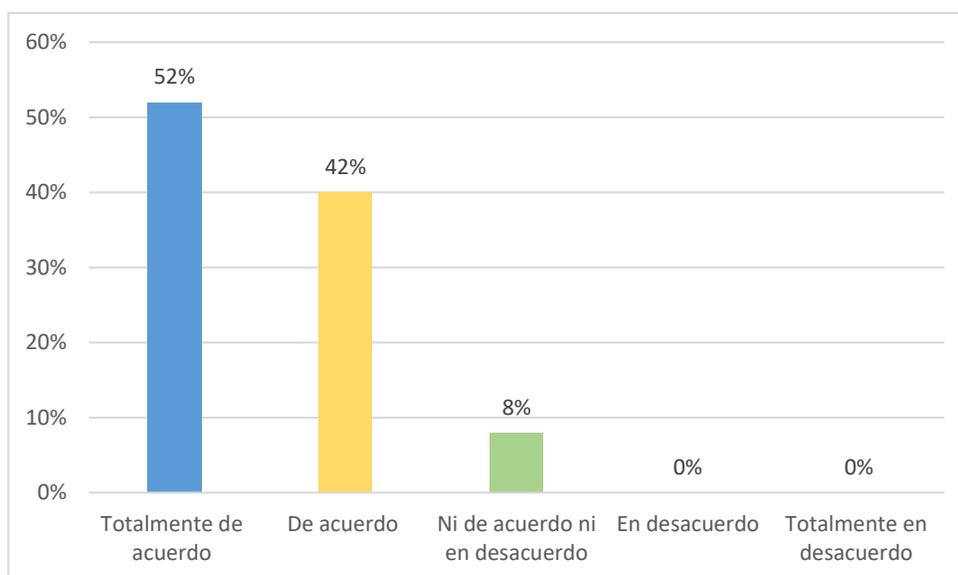
Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Total, Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	3	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	20%
De acuerdo	9	36%
Totalmente de acuerdo	7	28%
TOTAL	23	100%

Gráfico 6. Desmotivación por el sueldo devengado

Al consultar si en algún momento se siente desmotivado por el sueldo que devenga; el 28% de los encuestados manifestó que esta en totalmente de acuerdo por la remuneración económica, un 36% indicó que está de acuerdo con que se siente desmotivado por esta razón, 20% opinó que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y 20% respondió que está en desacuerdo. Con lo anteriormente expuesto se puede concluir que los colaboradores se sienten desmotivados por el sueldo devengado en la institución.

Tabla 8 ¿Considera que a la institución le haga motivar más a sus colaboradores?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Total, Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	8%
De acuerdo	9	42%
Totalmente de acuerdo	12	52%
TOTAL	23	100%

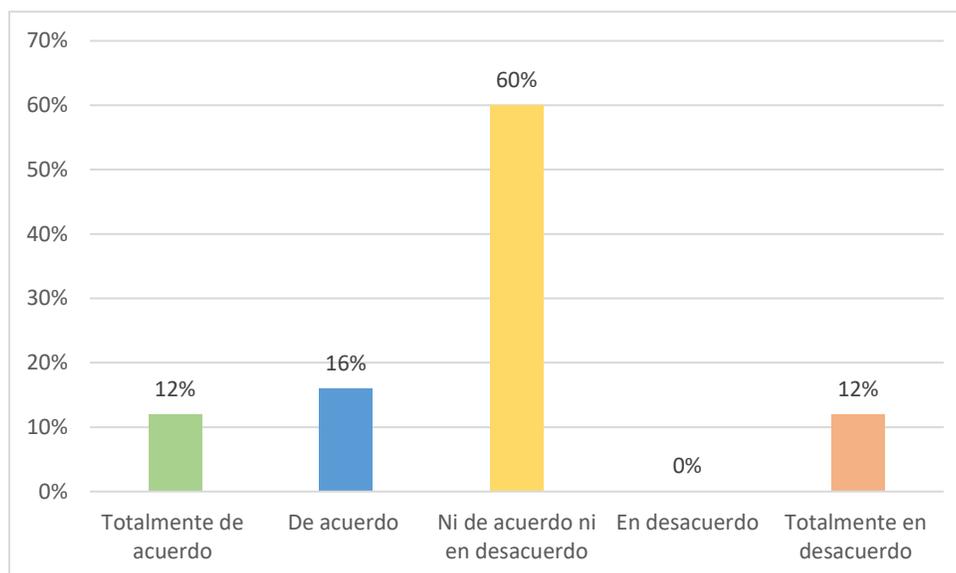
Gráfico 7. Falta de motivación laboral

Al consultar si los colaboradores consideraban que a la institución le hace falta motivar a los empleados un 52% indicó que está totalmente de acuerdo, 42% opinó que está de acuerdo que haga falta motivar a los colaboradores y el resto 8% manifestó que no está de ni de acuerdo ni en

desacuerdo. Con lo anterior se puede concluir con que la mayor parte de los empleados considera que a la institución le hace falta motivar a los empleados y así contribuir al mejoramiento de la productividad de los mismos.

Tabla 9. Nivel de Educación requerido en el puesto de trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Total, Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	3	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	60%
De acuerdo	3	16%
Totalmente de acuerdo	3	12%
TOTAL	21	100%

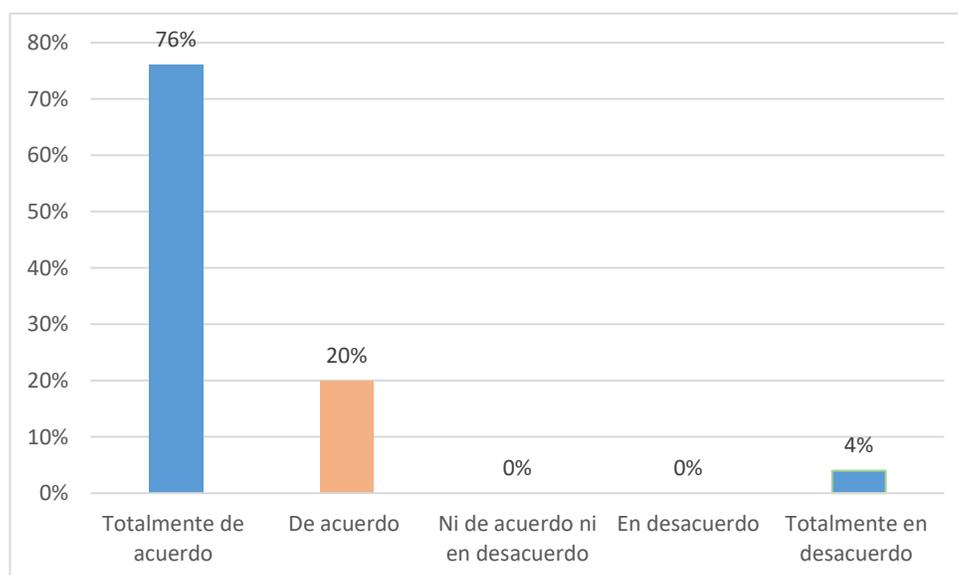
Gráfico 8. Nivel de Educación requerido en el puesto de trabajo

Al preguntarle a los colaboradores sobre qué nivel de educación requiere el puesto en el que trabaja; 12% manifestó que está totalmente de acuerdo, 16% dijo estar de acuerdo, 60% reveló que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el resto 12% respondió que estaba totalmente de acuerdo. Con los datos expuestos en el gráfico se puede concluir con que la mayor parte de los colaboradores consideran que tiene el nivel adecuado para el puesto pero que de igual manera podrían prepararse aún más y ascender en la institución.

Tabla 10. ¿Considera que la institución, debería estar actualizando los perfiles de puesto de sus colaboradores para luego promoverlos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Total, Desacuerdo	1	4%
En Desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	4	20%
Totalmente de acuerdo	18	76%
TOTAL	23	100%

Gráfico 9. Actualización de Perfiles del puesto

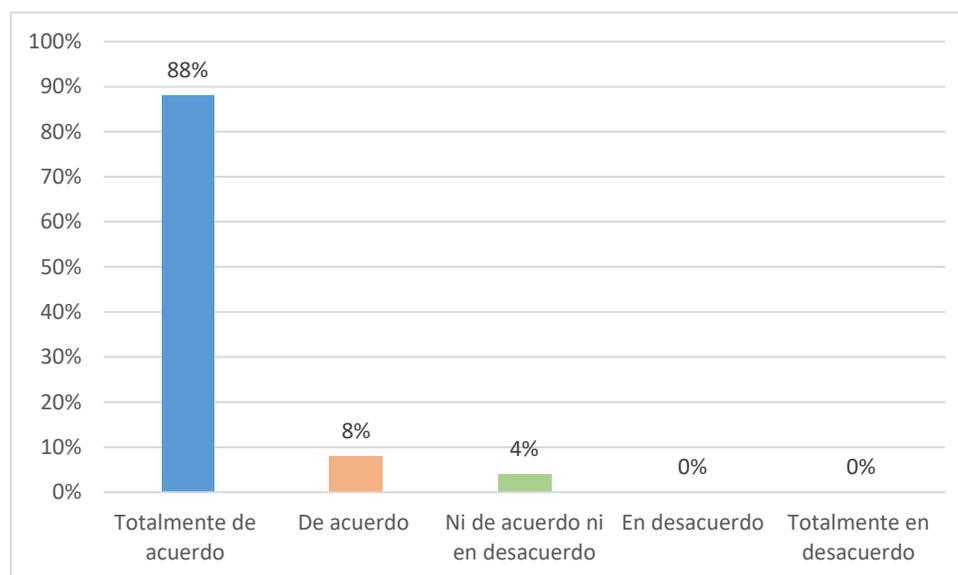


Al preguntarles a los informantes si considera que la institución, debería estar actualizando los perfiles de puestos de sus colaboradores para luego promoverlos 76% manifestó que está

totalmente de acuerdo a que actualicen los perfiles, un 20% respondió que está de acuerdo y un 4% siendo este el porcentaje más pequeño reveló que está en total desacuerdo. Con lo anterior se puede decir que la mayor parte del personal considera que la institución debe realizar actualizaciones constantes de perfiles de los colaboradores para al haber una vacante estos puedan ser promovidos.

Tabla 11. Escala Salarial en el departamento de recursos humanos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Total, Desacuerdo	-	-
En Desacuerdo	-	-
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4%
De acuerdo	2	8%
Totalmente de acuerdo	20	88%
TOTAL	23	100%

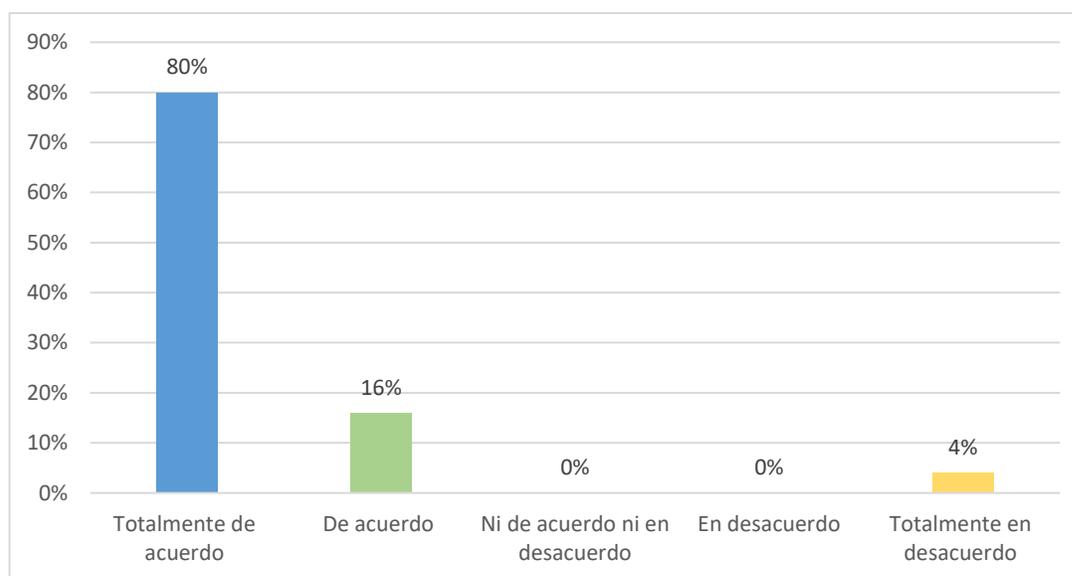
Gráfico 10. Escala Salarial en el departamento de recursos humanos

Al consultar al informante si considera que el departamento de recursos humanos debería de contar con una escala salarial bien estructurada, sus colaboradores contestaron de la siguiente manera un 88% está de totalmente de acuerdo, junto con otro porcentaje de 8% que está de acuerdo con esta, mientras que un 4% contestó de forma neutral ni de acuerdo, pero tampoco de acuerdo. Con esto se puede observar que los colaboradores consideran importante el hecho de que en la institución se cuente con una escala salarial en el departamento de recursos humanos.

Tabla 12 Plan de Sucesión

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Total, Desacuerdo	1	4%
En Desacuerdo	-	-
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
De acuerdo	4	16%
Totalmente de acuerdo	18	80%
TOTAL	23	100%

Gráfico 11. Plan de Sucesión



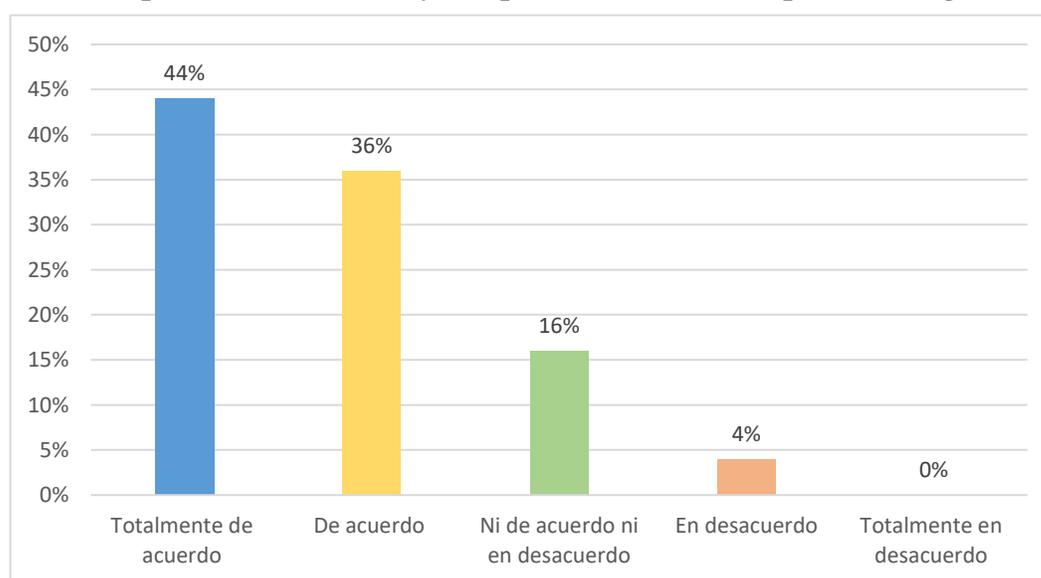
En cuanto a consulta que se les realizó sobre la importancia que debe tener la institución en contar con un plan de sucesión, valuación de perfiles de puestos y una escala salarial y que se esté revisando de manera periódica para poder realizar los cambios de forma equitativa, y los resultados

fueron los siguientes, totalmente de acuerdo un 80% y el 16% estar de acuerdo y un 4% estar en desacuerdo, o sea que en su mayoría de los empleados piden que la institución cuente con dichos elementos fundamentales para la institución

Tabla 13. Preparación académica y competencias adecuadas para un cargo administrativo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Total, Desacuerdo	-	-
En Desacuerdo	1	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	17%
De acuerdo	8	35%
Totalmente de acuerdo	10	43%
TOTAL	23	100%

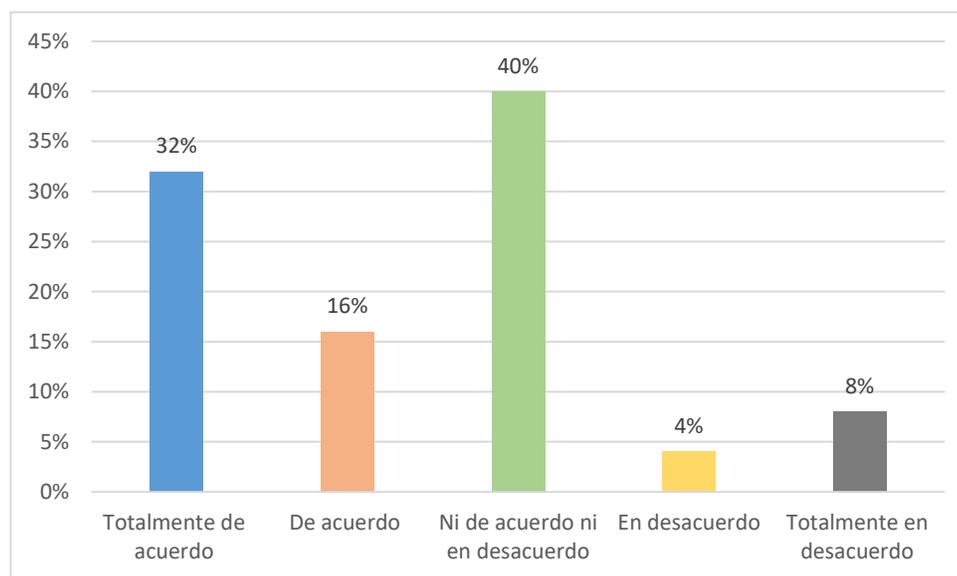
Gráfico 12. Preparación académica y competencias adecuadas para un cargo administrativo



En relación con lo nombrado a esta pregunta qué si cuenta con la preparación tanto académica y competencias para poder desempeñar un puesto administrativo o de mando intermedio, contestaron de la siguiente manera un 44% está totalmente de acuerdo con ello, 36% indicó que está de acuerdo con que si cuentan con la preparación académica para desempeñar cualquier puesto administrativo, solo que para eso debería de existir en la institución un verdadero plan de sucesión con sus respectivos elementos, el 16% manifestó que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 14 Compañeros en puestos claves sin preparación académica adecuada

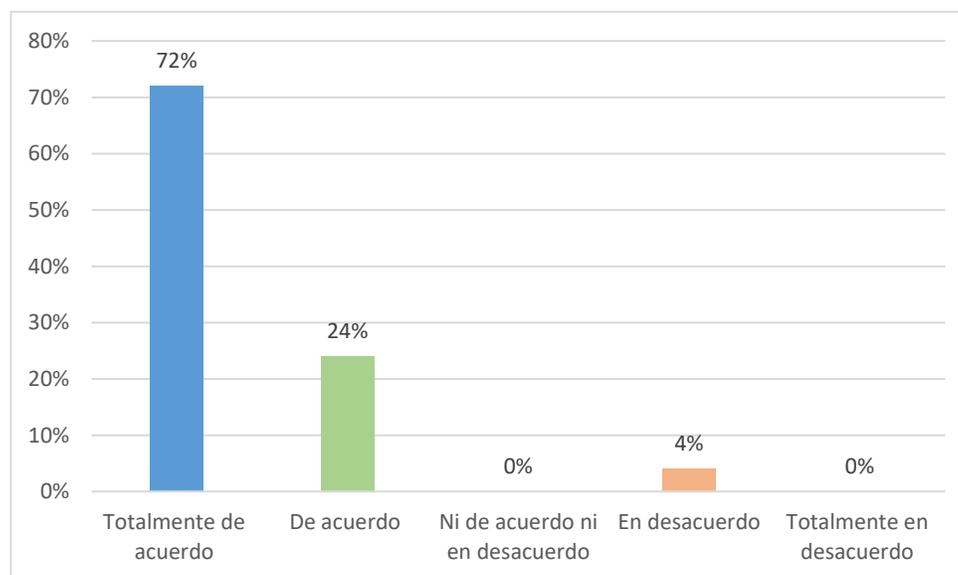
Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Total, Desacuerdo	1	4%
En Desacuerdo	1	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	43%
De acuerdo	4	17%
Totalmente de acuerdo	7	30%
TOTAL	23	100%

Gráfico 13. Compañeros en puestos claves sin preparación académica adecuada

En base a esta interrogante que menciona que si existe alguien de los compañeros que está ocupando un desempeño de funciones que no corresponde a la carrera para la cual el estudio o realmente no cuenta con ninguna de las competencias que el puesto exige, para eso se observa los resultados y gráficos con un 32% de los encuestados está totalmente de acuerdo, 16% está de acuerdo con la interrogante, 40% opto por una postura neutral, 4% indicó que está en desacuerdo y el resto 8% respondió que está totalmente en desacuerdo. Con lo anteriormente expuesto se puede concluir con que la mayor parte de los empleados consideran que si existen compañeros sin la preparación adecuada para desempeñar cargos de igual o superior nivel al de estos.

Tabla 15. Plan de Sucesión de puestos en la Institución

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Total, Desacuerdo	-	-
En Desacuerdo	1	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
De acuerdo	6	24%
Totalmente de acuerdo	16	72%
TOTAL	23	100%

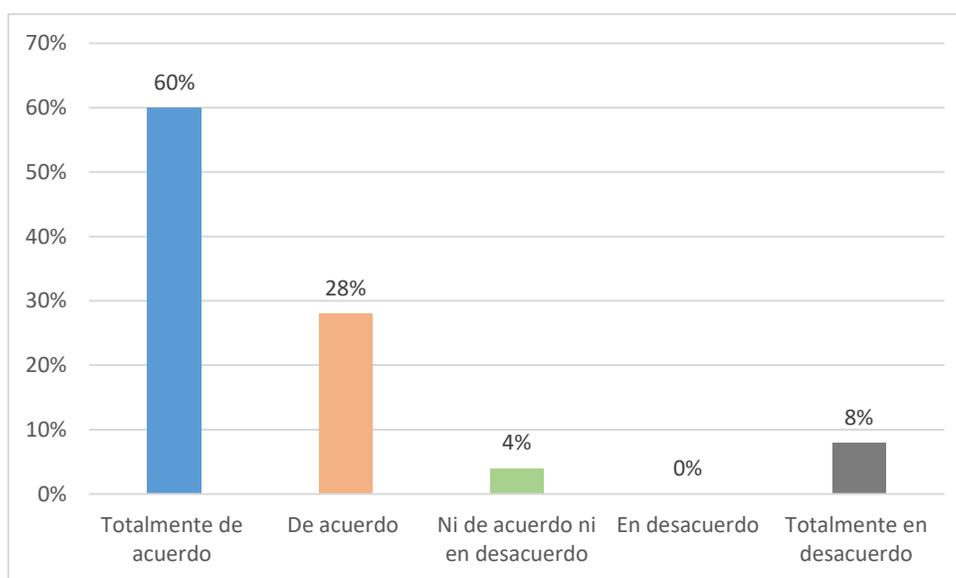
Gráfico 14. Plan de Sucesión de puestos en la Institución

En consideración a la importancia que la institución cuente con un plan de sucesión, valuación de perfiles y una revisión de la escala salarial de acuerdo el 72% manifestó que está totalmente de acuerdo con lo propuesto en la interrogante, 24% está de acuerdo de igual manera y el resto 4% se

mostró en desacuerdo con la importancia de planes de sucesión de puestos, perfiles de puestos y escala salarial.

Tabla 16. Revisión de los perfiles de puestos y escalas salariales de los colaboradores

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Total, Desacuerdo	2	9%
En Desacuerdo	-	-
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4%
De acuerdo	6	26%
Totalmente de acuerdo	14	61%
TOTAL	23	100%

Gráfico 15. Revisión de los perfiles de puestos y escalas salariales de los colaboradores

Al preguntar a los informantes si está de acuerdo que la institución haga revisión de los perfiles de puestos y escalas salariales a sus colaboradores; el 60% indicó que está totalmente de acuerdo, un 28% manifestó que está de acuerdo, un 4% se posicionó en una postura neutral y el resto 8% dijo

que está totalmente en desacuerdo. Con lo anterior se puede concluir con que la mayor parte de los colaboradores encuestados consideran que se debe efectuar revisión de los perfiles de puestos y escalas salariales de los empleados.

5.2 Análisis General

Al observar los resultados obtenidos en el instrumento que se le aplicó a los colaboradores de mando intermedio de la secretaria de infraestructura y servicios públicos INSEP, un 45% de la población seleccionada y el cual fue sometida a dicha evaluación mostró una posición de estar de acuerdo la implementación de un plan de sucesión y escala salarial en dicha institución, sin un porcentaje de un 30% de acuerdo a que se realicen algunos cambios en base a ley, por otro lado el 19% muestra una postura Neutral que consiste en, ni de acuerdo ni en desacuerdo ante cada interrogante del cuestionario que se le pidió llenar, lo cual indica que posiblemente este porcentaje de los empleados prefieren no opinar y mantenerse al margen de esta situación dentro de la institución, mostraron cierto nivel de apatía y desinterés, esto denota que podría estar ocurriendo una desmotivación.

En muchas ocasiones hasta para desempeñar de manera eficiente sus funciones, probablemente esto esté ocurriendo por falta de motivación con respecto a salarios que devengan y podría estar ocurriendo que no se está manejado de manera adecuada las sucesiones y la escala salarial que debería de ser manejada en estos casos, algunos de estos colaboradores cuentan con la adecuada preparación y competencias para ocupar ciertos cargos en dicha institución, por ende es importante que esta cuente con su propio plan de sucesión y escala salarial y así poder evitar ciertos conflictos y disconformidad en sus empleados y permitir que se realice este proceso de manera equitativa y transparente posible, como tiene por costumbre trabajar la institución por el bien de todos.

VI. ACTIVIDADES DE MEJORA

Luego de analizar los resultados obtenidos de las encuestas de la institución en la secretaría de infraestructura y servicios públicos INSEP Honduras, se identificó en que la carencia de un plan de sucesión de puestos y escala salarial es un factor que está promoviendo la desmotivación, poco nivel de satisfacción en los colaboradores, se realizó una propuesta y luego de ser revisada por la junta directiva, fue aprobada y será desplegada a los colaboradores.

6.1 Situación actual

6.1.1 Conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que se requieren en cada cargo

Actualmente los colaboradores manifiestan que alrededor del 50% de estos, no cumplen con los perfiles de puesto requeridos para cada puesto, esto considerando la preparación académica que no siempre es la más adecuada para el puesto o de las habilidades, aptitudes y actitudes que las responsabilidades conllevan.

Esto se debe al tipo de contratación actual, el que involucra acciones políticas, no cumple con un proceso abierto y se desestiman los perfiles más apropiados para ocupar un puesto, además de no considerar las promociones internas como primera opción, sino más bien incluyendo personal externo sin la adecuada preparación.

6.1.2 Planes de Sucesión

En la actualidad, la institución no cuenta con planes de sucesión que brinde la oportunidad a personal cercano a cada puesto a ser promovido debido a su experiencia y conocimiento de las funciones, esto ha llevado al personal a exigir este plan con una aceptación de más del 90% de los colaboradores, por lo que se debe considerar su implementación inmediata.

6.1.3 Compensación salarial actual

En la actualidad, un 36% de los colaboradores no está de acuerdo con la escala salarial de la institución, y por ello un 96% manifiesta que se debería contar con una escala salarial bien estructurada, esto se debe que, al revisar los rangos salariales, estos son extremadamente amplios y no están basados en la experiencia o capacidad del empleado sino en la disposición de los altos mandos.

6.2 Solución implementada

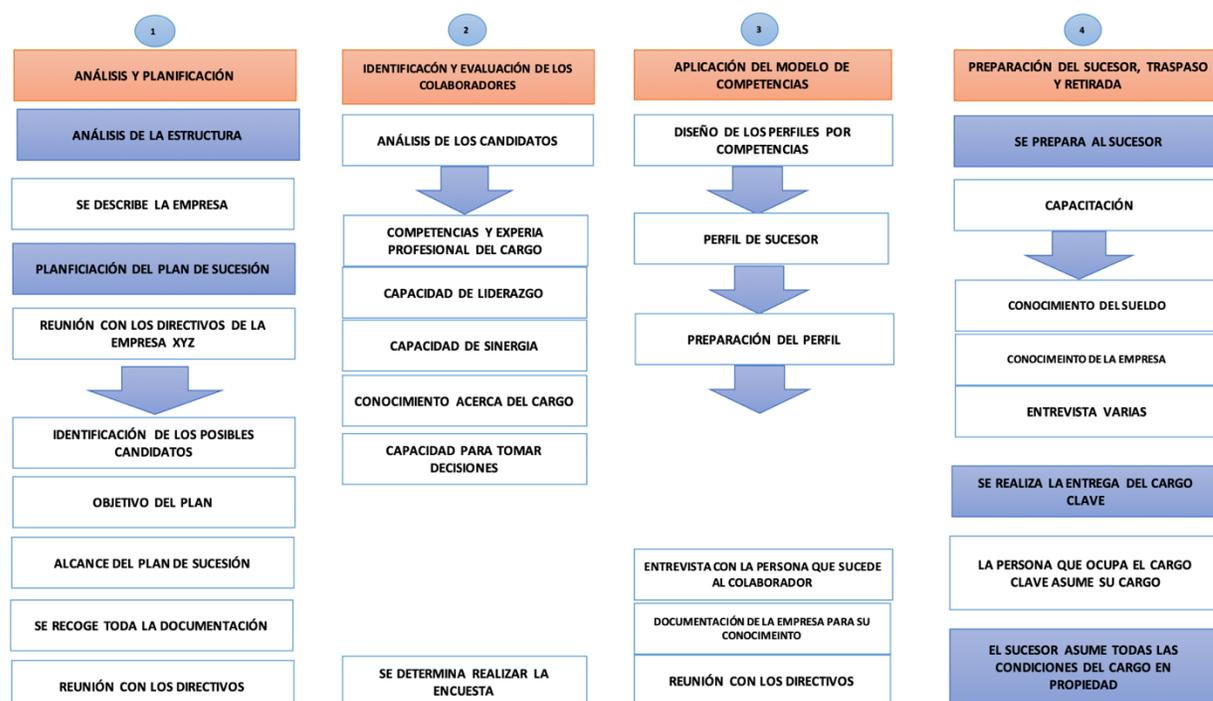
Plan de sucesión de puestos y Escala Salarial, se efectuará una implementación de los rangos salariales actuales, además de una estructura de los puestos claves.

6.2.1 Plan de Sucesión

Para diseñar el proceso de sucesión adecuado, se ha tomado en cuenta lo expresado por García (2010), quien entre los 5 modelos de sucesión que establece, se considerará el basado en el Modelo de Competencias o de Meritocracia, en el que el sucesor es elegido porque es considerado por su predecesor como el candidato más capacitado para sucederle en la gestión y dirección del puesto, con independencia de su género y de otros rasgos.

Tomando esto en consideración, el predecesor, en este caso, los mandos intermedios, tendrán la obligación de brindar acompañamiento a los puestos con el perfil de sucederlos y preparar el camino académico y vocacional para que su sucesor, sea la principal opción al momento de elegir un reemplazo. El proceso comenzará con el análisis y la planificación, luego la identificación y evaluación de los colaboradores, la aplicación del modelo de competencias y la preparación del sucesor traspaso y retirada, según el esquema siguiente:

Figura 1. Modelo de plan de sucesión basado en competencias



Fuente: (Delgado, 2000)

Basado en esa estructura y considerando los puestos claves que deberían considerarse, se han definido los puestos claves para la sucesión, considerando lo crítico del mismo y los posibles puestos a considerar para el reemplazo y quienes serán los que deben ser formados para puestos futuros. En el caso de los directores nacionales, serían los regionales los mejores prospectos para sucederlos, así mismo a estos sería el personal de campo quienes conocen el funcionamiento de las operaciones.

Para los aspectos administrativos, las subgerencias se convierten en los puestos clave para la sucesión de las gerencias, así mismo a estos serías sus asistentes siempre y cuando cumplan con los procesos académicos y de formación que el puesto requiere.

El área de recursos humanos debe tener en cuenta la importancia de tener un plan de sucesión y una escala salarial bien estructurada al mismo tiempo es importante que al momento de una

sucesión u ocupación de una vacante se debe tomar en cuenta y dar prioridad al recurso humano que está a lo interno de la institución antes de salir a buscar fuera de esta, ya que esto no solo motiva a los colaboradores sino que también genera competencia entre ellos mismos y los impulsa a mejorar su rendimiento y buena productividad y permanencia en la institución, pues ven nuevos retos a asumir en el corto plazo.

Tabla 17. Sucesión de puestos del INSEP

Departamento	Cargo	Condición del puesto	Puesto clave para sucesión
Obras públicas	Director General	Altamente crítico	Directores regionales de obras públicas
	Directores regionales de obras públicas	Crítico	Ingenieros de campo
Carreteras	Director General	Altamente crítico	Directores regionales de carreteras
	Directores regionales de carreteras	Crítico	Ingenieros de campo
Administración	Gerencia Administrativa	Altamente crítico	Sub Gerencia de presupuesto
			Sub Gerencia de Recursos Humanos
			Sub Gerencia de Recursos Materiales
	Sub Gerencia de presupuesto	Crítico	Asistente del puesto
	Sub Gerencia de Recursos Humanos	Crítico	Asistente del puesto
	Sub Gerencia de Recursos Materiales	Crítico	Asistente del puesto
Proyectos	Jefe de la Unidad de Planeamiento y evaluación	Crítico	Asistente del puesto
	Jefe de la Unidad de Infotecnología	Crítico	Asistente del puesto

Departamento	Cargo	Condición del puesto	Puesto clave para sucesión
	Jefe de la Unidad de Gestión Ambiental	Crítico	Asistente del puesto

El plan de sucesión deberá incluir una serie de incentivos para lograr el involucramiento y motivación de los posibles sucesores, entre estos se encuentra lo siguiente:

- Becas de estudios superiores
- Diplomados sobre temas gerenciales y de liderazgo
- Mejoras salariales
- Acompañamiento en labores

6.2.2 Escala Salarial

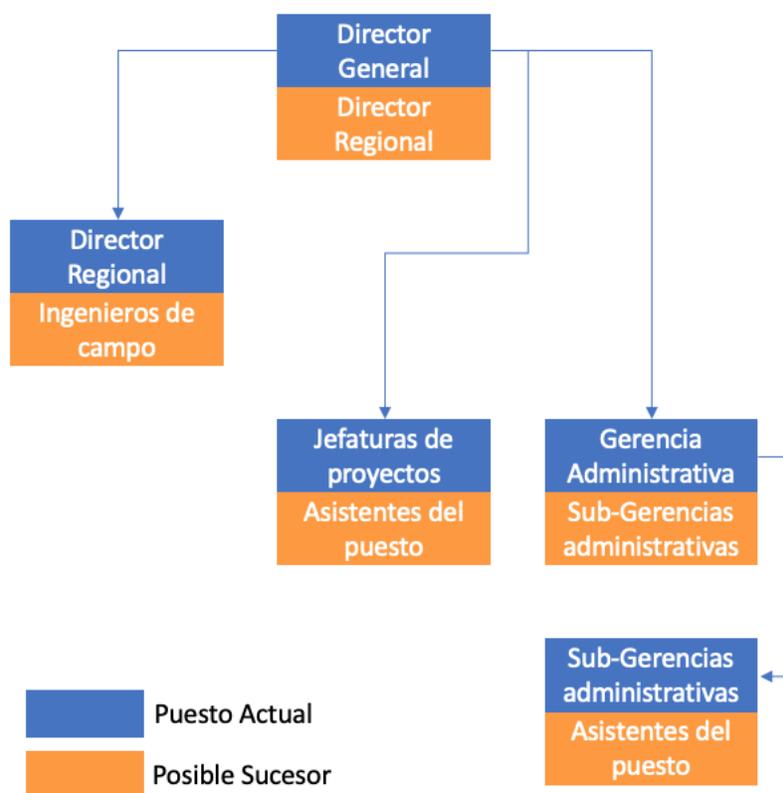
Considerando que la escala salarial no es adecuada, se obtuvo información sobre los rangos salariales que se pagan en los diferentes puestos, siendo estos muy distantes entre los mínimos y los máximos, es por ello que se plantea una escala salarial, basada en la oferta de mercado y en un rango menor que mantenga un pago justo por la experiencia del puesto y mantenga la jerarquía esperada en la institución. Esta escala salarial, debe ir de la mano de los perfiles de puestos y estos a su vez responder a las necesidades de la institución y a la remuneración estimada en cada caso.

El rango salarial fue proporcionado por el jefe de personal y se tomó en cuenta a la persona que más y menos remuneración reciben, en el caso de las escalas salariales, fueron igualmente planteadas por el departamento de RR.HH. considerando la responsabilidad del puesto, arancel de colegios profesionales y disponibilidad presupuestaria.

Tabla 18. Escala salarial propuesta para mandos intermedios en INSEP

Departamento	Cargos	Rango Salarial actual Lps.	Escala salarial propuesta Lps.	
			MIN	MAX
Obras públicas	Director General	45,000-65,000	60,000	70000
	Directores regionales de obras públicas	25,000-35,000	35,000	40,000
Carreteras	Director General	45,000-65,000	60,000	70000
	Directores regionales de carreteras	25,000-35,000	35,000	40,000
Administración	Gerencia Administrativa	35,000-40,000	40,000	45,000
	Sub Gerencia de presupuesto	19,000-31,000	25,000	30,000
	Sub Gerencia de Recursos Humanos	19,000-31,000	25,000	30,000
	Sub Gerencia de Recursos Materiales	19,000-31,000	25,000	30,000
Proyectos	Jefe de la Unidad de Planeamiento y evaluación	15,000-28,000	25,000	30,000
	Jefe de la Unidad de Infotecnología	15,000-28,000	25,000	30,000
	Jefe de la Unidad de Gestión Ambiental	15,000-28,000	25,000	30,000

Figura 2. Organigrama de sucesión



6.3 Análisis costo-beneficio

El costo de las propuestas asciende a un poco más de un millón de lempiras al año, considerando las dos implementaciones, el plan de sucesión representa gasto debido a los planes de formación que se realizarán, las mejoras salariales no tienen costo debido a que estarían basados en las escalas salariales y es aquí donde se incrementa en más de 700 mil lempiras al año considerando la diferencia entre los promedios de pago actual con los promedios de la escala salarial propuesta.

Aunque los beneficios son netamente cualitativos, se podría considerar que el costo de capacitación es compensado con el costo de reclutamiento, ya que al buscar el recurso humano fuera de la institución, esto genera grandes costos de reclutamiento, por lo que también se pueden considerar

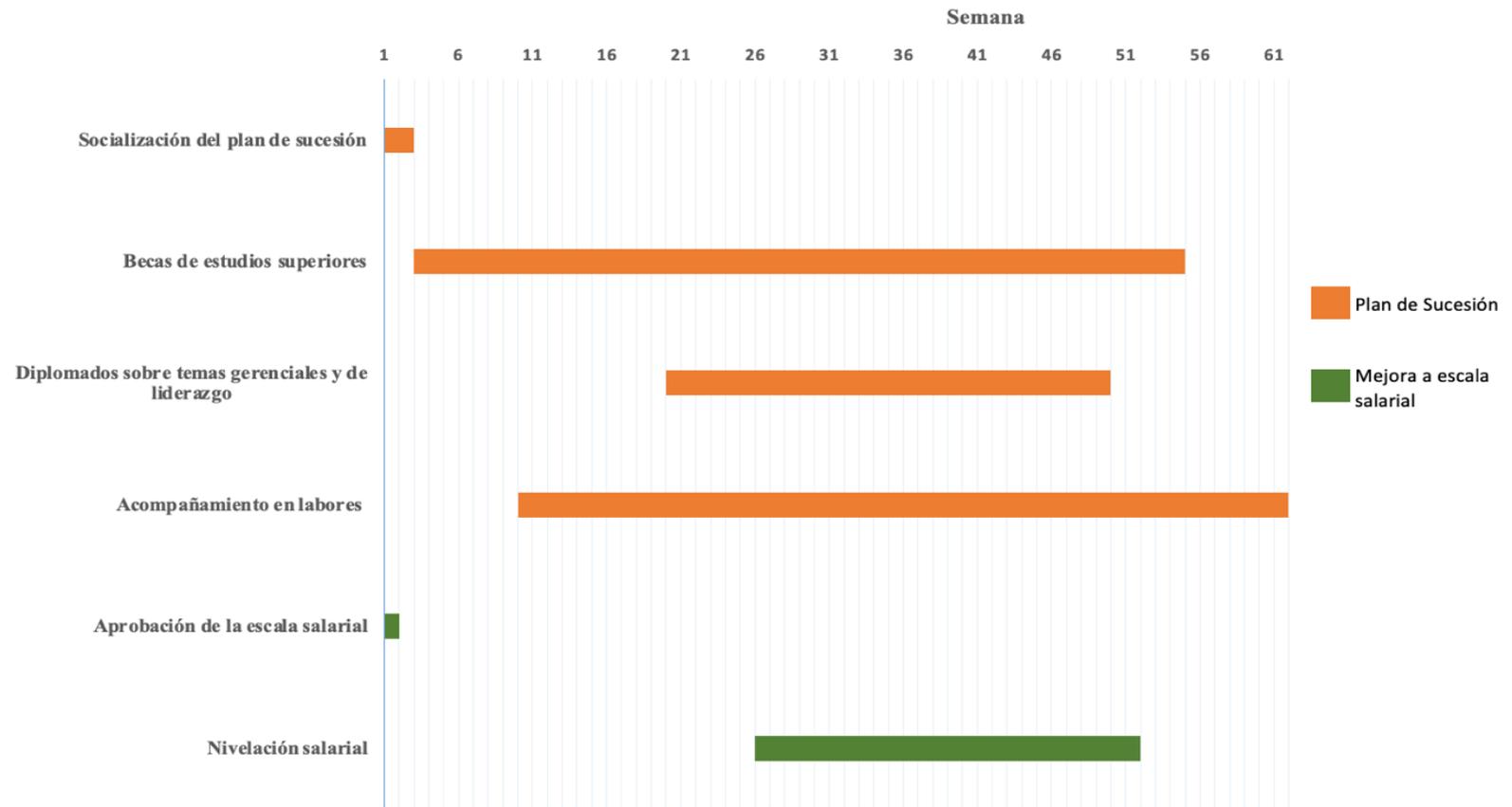
beneficios económicos a la institución y elimina el problema de adaptación con los colaboradores y cultura organizacional de esta, por otro lado, personas externas a la institución podrían provocar pérdidas significativas por gastos y tiempos incurridos en reclutamiento, selección y capacitación y que estos terminen renunciando en el corto plazo.

Tabla 19. Relación costo beneficio de la propuesta

Actividad	Beneficio	Costo aproximado Anual
Plan de Sucesión	Personal capaz de ascender a puestos intermedios y con la capacidad de desempeñar el puesto de igual o mejor forma que su sucedido.	
Socialización del plan de sucesión	Aprobación de los directores y jefes de departamento para participar del proceso	-
Becas de estudios superiores	2 personas anuales beneficiada con estudios superiores	160,000.00
Diplomados sobre temas gerenciales y de liderazgo	15 personas entrenadas en Gerencia y Liderazgo	90,000.00
Mejoras salariales	Incremento salarial por promociones de puesto	-
Acompañamiento en labores	Coaching a prospectos a ascenso	-
Escala Salarial	Establecer los parámetros necesarios para mantener un rango salarial apropiado al puesto y responsabilidades	
Aprobación de la escala salarial	Estandarización de la escala salarial en todos los puestos intermedios	-
Nivelación salarial	Mejor salarial del personal, que se traduce en una mayor motivación.	786,000.00
TOTAL, DE LA INVERSIÓN		1,036,000.00

6.4 Cronología de trabajo

Figura 3. Cronograma de trabajo



6.5 Descripción del Trabajo

El presente trabajo desarrollado es una investigación efectuada con el propósito de identificar las diferentes debilidades que existen al no estar implementado el plan de sucesión y escala salarial en la secretaria de infraestructura INSEP.

Con los resultados obtenidos, de acuerdo al instrumento aplicado como ser la encuesta, se llevó a cabo un análisis de la situación que actual atraviesa dicha institución lo cual indica la necesidad de contar con un plan de sucesión y una escala salarial estructurada ya que sus beneficios serán de mucha utilidad tanto para la institución como para los colaboradores. Y con esto se finalizó con la elaboración del plan de sucesión y escala salarial.

El Plan de sucesión, escala salarial y descriptores de perfiles de puesto y con ello algunos conceptos enfocados al tema, esta herramienta vendrá a facilitar el trabajo del departamento de recursos humanos, al momento de seleccionar el personal adecuado para ocupar un puesto vacante.

La propuesta de sucesión va enfocada a un perfil determinado ya que esta ira dirigida a un nivel académico en específico y competencias que el puesto requiera, esto dependerá del departamento y área de trabajo de acuerdo a las funciones.

Finalmente se propuso la elaboración de un plan de sucesión y escala salarial los cuales tiene como objetivo revisar, analizar, por medio de un plan de sucesión de acuerdo al perfil del candidato y sus competencias que el puesto requiera, basado a la escala salarial.

La propuesta de mejora va dirigida a la institución y sus colaboradores de la secretaria de infraestructura y servicios públicos INSEP de Honduras de la ciudad de Comayagüela F.M.

VII. CONCLUSIONES

1. Al identificar si los colaboradores de mandos intermedios cumplen con los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que se requieren en cada cargo para el correcto desempeño laboral, se ha determinado los colaboradores consideran que sus aportes a la institución es valiosa, productiva e importante, con más del 92% aseverándolo, en cuanto al cargo que desempeñan si cuentan con la suficiente preparación académica y competencias, se ha encontrado que solo el 52% está de acuerdo, el resto considera que cuenta con limitaciones y en el caso específico de la formación académica, solo el 28% considera que cuenta con la preparación adecuada para el puesto, congruente con el más de 96% de los colaboradores que consideran que los perfiles de puesto debe ser actualizados y a su vez establecer mecanismos para cumplir con los mismo.
2. Al examinar si los colaboradores de mandos intermedios están de acuerdo con la implementación de planes de sucesión de puestos implementados en la Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP), se ha encontrado que más del 92% está de acuerdo con los niveles jerárquicos, además de un 96% que está de acuerdo que la institución cuente con un plan de sucesión, valuación de perfiles de puestos y una escala salarial para la mejora del desempeño laboral de los colaboradores.
3. Al identificar la conformidad de los colaboradores de mando intermedio con la estructura de compensación salarial actual, de acuerdo a los resultados obtenidos en la valoración de los cargos y los salarios actuales de cada uno de ellos, solo el 64% está de acuerdo con la remuneración actual, esto se ha un 96% manifiestan que la institución debería contar con una escala salarial bien estructurada, ya que ha

causado que el 40% de los colaboradores se sienten desmotivados por el sueldo devengado en la institución.

4. Se ha elaborado una propuesta de mejora para generar un plan de sucesión y una escala salarial adecuada a los requerimientos de los colaboradores de mandos intermedios de la Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP), en el caso del plan de sucesión, se han establecido los lineamientos y los puestos para cumplirla, así mismo se ha establecido una escala salarial basada en las responsabilidades del puesto, todo tendrá un costo de un poco más de 1 millón de lempiras anuales.

VIII. RECOMENDACIONES

1. Realizar los procesos de contratación, basados en la preparación de los colaboradores considerando que se cumplan los requisitos de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que se requieren en cada cargo para el correcto desempeño laboral.
2. La implementación del plan de sucesión de puestos diseñado, para fortalecer la promoción de puestos, la mejora del desempeño y la motivación de los colaboradores de la Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP).
3. La implementación de la estructura de compensación salarial diseñada para nivelar los salarios de los colaboradores en los diferentes puestos según las responsabilidades de los mismos.
4. Una vez implementada la propuesta de mejora para generar un plan de sucesión y una escala salarial, se debe realizar un estudio para la actualización de los perfiles de puestos de todos los empleados de la Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP), considerando que se han desfasado considerando los últimos departamentos incorporados.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). Perfil y descriptores de puesto. Buenos aires: ediciones granicas.
- Alles, M. (2009). Plan de sucesión. En D. y. sucesión, *RRHH* (pág. 20).
- Arias , J., Villasís, M., & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigacióm III: la población de estudio. *Revista Alegría México*, 201-206.
- Bloom, G. F. (1950). *Economisc of labor and industrial relation*. Torornto.
- Castilla, G. (2018). Planes de sucesión que son y como elaborarlos. En D. d. RRHH. Mexico.
- Chavenato, I. (2000). *Modelos de Gestion de Recursos Humanos*. En G. d. Humano. Colombia: Prentice Hall.
- Chavez, E. (2014). Escalas salariales.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de recursos humanos*. Rio de janeiro, campus: Octava edicion.
- Chiavenato, I. (2013). *Administracion de recursos humanos*. Chicago.
- Consulting, S. (2021). *Financial & Business advisory*. En P. d. sucesión. EE.UU.
- Delgado, D. (2000). *Modelos de gestión por competencias*. Fundación Iberoamericana del Conocimiento.
- Drucker, P. (2010). Plan de sucesión. España.

- Dueñas, F. C. (2013). Pasos para descubrir si sus empleados ocupan el cargo adecuado. Mexico.
- Fundacion per a la motivació dels recursos humans. (2008). En P. d. sucesión.
- García, C. P. (2010). *El modelo de competencias en la sucesión de la empresa familiar*. ETEA .
- Gonzáles, A. (2021). Escalas salariales. En R. Humanos. Mexico.
- Honduras, E. s. (2019). Infraestructura de servicios publicos INSEP. En Educacion. Tegucigalpa.
- HR, B. (2021). Gestion del Talento Humano. En P. d. sucesión. España.
- <https://portalunico.iaip.gob.hn/portal/index.php?portal=389>. (s.f.).
- Koh, F. R. (2013). importancia del analisis de puestos en las organizaciones. Chicago.
- Iancho, M. R. (2020). Desafio de los planes de sucesión. En RRHH. Mexico.
- Mantecón, B. O. (2021). Capital Humano. En G. d. RRHH. españa.
- Maranto, M., & González, M. (2015). *Fuentes de Información*. Hidalgo: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Marquez, O. S. (2004). planes de sucesión en la empresa. chicago.
- Martinez, M. A. (2016). Desmotivacion Laboral. En R. Humanos.

- McClelland, D. (1999).
- Mejía, E. (2005). *Técnicas e Instrumentos de Investigación* . Lima, Perú.
- Molina, A. d. (2016). el diseño de estructuras salariales. En Conexionesan. Peru.
- Montesino, O. G. (2019). Perfiles de puesto y su impacto en el desempeño laboral. Peru.
- Pais, E. (2018). Gobierno retoma trabajos en todas las carreteras. En S. d. INSEP. Tegusigalpa.
- Perez, O. (2015). En C. Humano. Mexico.
- Perez, O. (2015). Planes de sucesión en las mepresas. Mexico.
- Plan de sucesión. (2008). En F. p. humanos. Mexico.
- Portafolio. (2019). escala salarial. Mexico.
- romero, V. (2019). que es un plan de sucesión. En r. H. times. Mexico.
- Ruben. (2020). que son los recursos humanos. En r. humanos. españa.
- Salazar, C. (2012). Planes de sucesión en las organizaciones. Mexico.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Sampieri, R. H. (2006). Metodoloia de la investigacion. Mexico: Sexta edicion.
- Sampieri, R. H. (2014). Mexico: 7 edicion.

- Sampieri, R. H. (2018). Metodología de investigación. Santiago : 6 edición.
- Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos [INSEP]. (2013). *Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP)*. Obtenido de <https://portalunico.iaip.gob.hn/portal/index.php?portal=389>
- Shueh, J. (2018). Que es una escala salarial.
- Tecoloco Honduras. (2019). *Rangos Salariales*. Honduras.
- Tribunal Superior de Cuentas . (17 de 12 de 1996). *Reglamento de Organización, Funcionamiento y Competencias del Poder Ejecutivo*. Obtenido de https://portalunico.iaip.gob.hn/portal/ver_documento.php?uid=NDczMDQ4OTM0NzYzNDg3MTI0NjE5ODcyMzQy

GLOSARIO

- **Carrera administrativa:** sistema que permite el ascenso desde los cargos de menor nivel hasta los de más alta jerarquía, mediante el cumplimiento de los objetivos y el reconocimiento de méritos.
- **Clasificación de puestos:** técnica que se aplica al análisis de la naturaleza de los puestos para agruparlos en cargos, clases y estratos ocupacionales, y que entre otros objetivos persigue una correcta ubicación de los funcionarios administrativos dentro de la institución administrativa, para una acertada distribución del trabajo y una equitativa remuneración.
- **Capacitar:** preparar al personal para cierto tipo de comportamiento o conducta laboral, y brindar instrucciones especializada y practica sobre los diferentes procedimientos de trabajo.
- **Características profesionales del ocupante:** actitudes, aptitudes y habilidades que deben poseer los trabajadores para desempeñar de manera eficiente el puesto.
- **Cargo:** Conjunto de actividades u operaciones específicas y representativas, relacionadas con un mismo de acción, cuyo ejercicio conlleva responsabilidades y poseer capacidades, ya sea profesionales, técnicas o las propias de un oficio.
- **Administración de recursos humanos:** es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evolución del desempeño.
- **Análisis de cargos:** es el proceso de obtener, analizar y registrar información relacionada con los cargos, el análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las

responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño.

- **Aptitud:** en la psicología, la palabra aptitud refiere a las condiciones psicológicas de una persona que vinculan con sus capacidades y posibilidades en el ámbito del aprendizaje.
- **Cargo u Ocupación:** Conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización. Suele emplearse el término ocupación para la categoría de obreros y cargos para el personal directivo y funcionarios.
- **Funciones:** conjunto de tareas de carácter general que constituye la esencia de los objetivos del cargo como ser, asesorar, planificar, organizar, controlar, regular y ejecutar.
- **Gestión de talento humano:** garantizar los procesos administrativos que guíen el desarrollo de los colaboradores en todos los departamentos, desde la concepción de los perfiles de las personas, sus lugares de trabajo y sus interacciones, pasando por su desarrollo en conocimientos, habilidades, bienestar y salud hasta su adecuado cese de actividades.
- **Recursos Humanos:** es el personal que labora en la empresa, en otras palabras, se trata de uno de los activos más valiosos. Siendo importante que el recurso humano sea competente para que la empresa demuestre eficiencia.
- **Egresos:** Se entiende por todas aquellas salidas o las partidas de descargo.
- **Apatía:** Término expresado y utilizado en el ámbito de la psicología, ya que se refiere a un estado de ánimo en el que un individuo muestra o refleja falta de emoción, de motivación o de entusiasmo por los acontecimientos o personas de su ámbito cotidiano.

- **Intercesión:** Es un vocablo hace alusión como la acción y resultado de interceder o intercederse, abogar, rogar, respaldar, entremeterse, intermediar, interponerse, mediar o rogar por una intención personal o de los demás, conseguir un bien o de librar de un apuro.

ANEXOS

Anexo 1. Herramienta de levantamiento de información



Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC)

Encuesta.

Estimados colaboradores de INSEP, somos estudiantes del Centro Universitario Ceutec, de la carrera de Psicología Industrial y Recursos Humanos, la presente encuesta va dirigida a puestos de mando intermedio como parte de nuestro proyecto de graduación, que tiene como objetivo principal, medir el grado de disconformidad y desmotivación que podría tener el personal que trabaja en dicha institución. El cual se aplicará el día 12/2/2021 por lo que solicitamos de su valioso tiempo contestando las siguientes preguntas, garantizando entera confidencialidad con los datos obtenidos. De antemano agradecemos su valiosa colaboración.

Nombre de la Institución: Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP)

Fecha:

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas colocando una X a la respuesta que más se asemeja a lo que usted considera correcto, respondiendo con la mayor honestidad.

1. ¿Se siente satisfecho en la institución para la cual labora?

- Total, desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

2. ¿Considera que la institución, debería contar con el nivel jerárquico al momento de ocupar un puesto importante junto con la preparación?

Total, desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

3. ¿Considera que su aportación, a la institución es valiosa, productiva e importante?

Total, desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

4. ¿El cargo que desempeña están de acuerdo a su nivel de preparación académica y competencias?

Total, desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

5. ¿Se siente satisfecho con el cargo y funciones que desempeña dentro de la institución?

Total, desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

6. ¿En algún momento se siente desmotivado por el sueldo que devenga?

Total, desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

7. ¿Considera que la institución le haga falta motivar más a sus colaboradores?

- Total, desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8. ¿Qué nivel de educación requiere el puesto en el que trabajas?

- Total, desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

9. ¿Considera que la institución, debería estar actualizando los perfiles de puestos de sus colaboradores para luego promoverlos?

Total, desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

10. ¿Considera que el departamento de recursos humanos debería de contar con una escala salarial bien estructurada?

Total, desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

11. ¿Considera usted, que es importante que toda institución debería tener un plan de sucesión, una revisión periódica de los perfiles de puestos de sus colaboradores en puestos intermedios?

Total, desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

12. ¿Siente que cuenta con la preparación académica y las competencias adecuadas para desempeñar un cargo administrativo?

Total, desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

13. ¿Cree usted que uno de sus compañeros que están en puestos claves, no cuentan con la preparación académica adecuada?

Total, desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

14. ¿Considera que es importante que la institución cuente con un plan de sucesión de puestos, perfiles de puestos y escalas salariales?

Total, desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

15. ¿Está de acuerdo que la institución haga revisión de los perfiles de puestos y escalas salariales a sus colaboradores?

Total, desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

¡Gracias por su tiempo y colaboración!