

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN
RECURSOS HUMANOS**

**TESINA DE GRADUACIÓN PARA
OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE
BACHILLERATO**

**“IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES DE
SUCESIÓN Y/O CUADROS DE REEMPLAZO
QUE TIENEN A CARGO LAS RESPECTIVAS
DEPENDENCIAS DE RECURSOS HUMANOS
DE SEIS INSTITUCIONES DEL SECTOR
PÚBLICO DE COSTA RICA, DURANTE EL II
SEMESTRE DEL 2018”**

**Sustentante:
Gabriela Rueda Vega**

**Tutora:
MBA Milena Sotela Ramírez**

Enero 2019

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS	ii
DECLARACIÓN JURADA	x
CARTA DE APROBACIÓN DE LA TUTORA.....	xi
CARTA DEL FILÓLOGO	xii
CARTA DEL LECTOR	xiii
DEDICATORIA.....	xiv
AGRADECIMIENTO	xv
INTRODUCCIÓN	16
CAPÍTULO I: MARCO CONTEXTUAL	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.1.1 Antecedentes generales sobre los planes de sucesión y/o cuadros de reemplazo	20
1.1.2 Problematización del tema	23
1.1.3 Justificación del problema	24
1.1.4 Viabilidad del proyecto	28
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	29
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	30
1.3.1 Objetivo General.....	30
1.3.2 Objetivos Específicos	30
1.4 HIPÓTESIS	31
1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	31
1.5.1 Alcances	31
1.5.2 Limitaciones.....	32
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	34
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO	35
2.1.1 Ministerio de Hacienda.....	35
2.1.2 Imprenta Nacional	40
2.1.3 Registro Nacional.....	43

2.1.4	Tribunal Registral Administrativo	47
2.1.5	Instituto Costarricense de Electricidad	50
2.1.6	Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados	53
2.2	CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL	56
2.2.1	Cuadros de Reemplazo	56
2.2.2	Planes de Sucesión	62
2.2.3	Dependencia de Recursos Humanos (RRHH)	76
2.2.4	Instituciones del Sector Público Costarricense.....	82
CAPÍTULO III: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO		97
3.1	FINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	98
3.1.1	Alcance temporal	98
3.1.2	Marco de la investigación.....	102
3.1.3	Naturaleza de la investigación.....	102
3.2	SUJETOS Y FUENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	109
3.2.1	Sujetos de investigación	109
3.2.2	Fuentes de información.....	116
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	118
3.3.1	La investigación teórica.....	119
3.3.2	La entrevista.....	119
3.3.3	El cuestionario.....	121
3.3.4	La grabación	123
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE CASOS Y RESULTADOS.....		124
INSTITUCIONES PÚBLICAS QUE CUENTAN CON CUADROS DE REMPLAZO Y ESTÁN CUBIERTAS POR EL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL		125
INSTITUCIONES PÚBLICAS QUE CUENTAN CON PLANES DE SUCESIÓN.....		181
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		224
5.1	CONCLUSIONES	225
5.2	RECOMENDACIONES	230
BIBLIOGRAFÍA		232
ANEXOS.....		241
ANEXO #1: Organigrama del Ministerio de Hacienda (MH)		242
ANEXO #2: Organigrama de la Imprenta Nacional (IN).....		243

ANEXO #3: Organigrama del Registro Nacional (RN)	244
ANEXO #4: Organigrama del Tribunal Regional Administrativo (TRA)	245
ANEXO #5: Organigrama del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	246
ANEXO #6: Organigrama de Acueductos y Alcantarillados (AyA)	247
ANEXO #7: Glosario de términos de la DGSC	248
ANEXO #8: Panfleto de Sucesión del AyA	251
ANEXO #9: Carta de la Universidad Hispanoamericana	253
APÉNDICES	254
APÉNDICE #1: Formato de Entrevista: Cuadros de Reemplazo	255
APÉNDICE #2: Formato de Cuestionario: Cuadros de Reemplazo	256
APÉNDICE #3: Formato de Entrevista: Planes de Sucesión	258
APÉNDICE #4: Formato de Cuestionario: Planes de Sucesión	259
APÉNDICE #5: Acuerdos de Junta del Registro Nacional	261
APÉNDICE #7: Artículos según la Convención Colectiva de la Imprenta Nacional y Registro Nacional	264
APÉNDICE #8: Título Taller Planes de Sucesión	268

TABLA DE LOGOS INSTITUCIONALES

Ilustración #1: Logo del Ministerio de Hacienda	35
Ilustración #2: Logo de la Imprenta Nacional	40
Ilustración #3: Logo del Registro Nacional.....	43
Ilustración #4: Logo del Tribunal Regional Administrativo	47
Ilustración #5: Logo del Instituto Costarricense de Electricidad	50
Ilustración #6: Logo de Acueductos y Alcantarillados	53
Ilustración #7: Características de la población bajo estudio	114

TABLA DE GRÁFICOS DE LOS SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN

Gráfico #1: Género del total de los entrevistados	109
Gráfico #2: Rango de edades del total de los entrevistados	110
Gráfico #3: Años laborados de cada entrevistado dentro de cada Institución	113

TABLAS CON LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA Y EL CUESTIONARIO DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS QUE CUENTAN CON CUADROS DE REEMPLAZO

Tabla #1: Insumos para elaborar cuadros de reemplazo, según DGSC.....	135
Tabla #2: Razones de las Instituciones bajo el RSC que no cuentan con Cuadros de Reemplazo	145
Tabla #3: Formación académica, nombre del cargo y tiempo laborado de los Encargados de cada Institución bajo el Régimen de Servicio Civil.	147
Tabla #4: Conocimiento previo en el desarrollo de los Cuadros de Reemplazo	150
Tabla #5: Definición sobre los Cuadros de Reemplazo que utilizan algunas Instituciones del Sector Público de C.R. cubiertas por el Régimen de Servicio Civil	152
Tabla #6: Experiencia de los Encargados al realizar Cuadros de Reemplazo	154
Tabla #7: Conocimiento sobre la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la Institución	155
Tabla #8: Aplicación de los Cuadros de Reemplazo dentro de la Institución	157
Tabla #9: Tiempo de aplicación de los Cuadros de Reemplazo	158
Tabla #10: Nombre del Proceso (Unidad) de RRHH a cargo del procedimiento de los Cuadros de Reemplazo.....	159
Tabla #11: Niveles organizaciones que se les realiza Cuadros de Reemplazo.	160
Tabla #12: Fuentes de Información de la DGSC y la ORH para realizar Cuadros de Reemplazo	162

Tabla #13: Sugerencia sobre el Oficio Circular de Gestión 010-2010 que cada Institución debe enviar a la DGSC	164
Tabla #14: Obstáculos presentes durante el desarrollo de los Cuadros de Reemplazo	165
Tabla #15: Tipo de colaboración requerida por otras Gestorías de RH para desarrollar Cuadros de Reemplazo	167
Tabla #16: Conocimiento de aquellas Instituciones que poseen Convención Colectiva y sus respectivos Artículos sobre Carrera Administrativa.....	169
Tabla #17: Metodología de cada Institución al aplicar el Ascenso Directo o Carrera Administrativa	170
Tabla #18: Conocimiento sobre elaboración de un Manual de Competencias propio dentro de cada Institución.....	171
Tabla #19: Conocimiento sobre aquellos reemplazos identificados que no desean participar en el ascenso	172
Tabla #20: Cambios que ha traído la Reforma Procesal Laboral en la forma de seleccionar al personal.....	173
Tabla #21: Utilización de un software especial en la confección de los Cuadros de Reemplazo	174
Tabla #22: Opinión sobre el desarrollo de un Plan de Sucesión dentro de la Institución como complemento de los Cuadros de Reemplazo	175
Tabla #23: Variables utilizadas para preparar el Cuadro de Reemplazo	176

TABLAS CON LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA Y EL CUESTIONARIO DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS QUE CUENTAN CON PLANES DE SUCESIÓN

Tabla #24: Formación académica, nombre del cargo y tiempo laborado de los encargados de cada Institución del Plan de Sucesión.....	185
Tabla #25: Conocimiento exacto de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la Institución	188
Tabla #26: Conocimiento previo en el desarrollo del Plan de Sucesión.....	190
Tabla #27: Opinión sobre el valor del Plan de Sucesión a la Institución	192
Tabla #28: Experiencia de los encargados al desarrollar el Plan de Sucesión	194
Tabla #29: Existencia de Planes de Sucesión dentro de cada Institución.....	195
Tabla #30: Alineación de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos con el Plan de Sucesión	197
Tabla #31: Razón por la que la Institución necesita de un Plan de Sucesión	198
Tabla #32: Modelo base para desarrollar el Plan de Sucesión dentro de cada Institución	199
Tabla #33: Tipo de colaboración por parte de las otras Unidades de RRHH para armar el Plan de Sucesión.....	200
Tabla #34: Niveles organizacionales que se les realiza Planes de Sucesión	202
Tabla #35: Tipo de sistema que utilizan para agilizar el proceso de sucesión.....	203
Tabla #36: Necesidad de Outsourcing o Asesoría extra para desarrollar o complementar el Plan de Sucesión	205

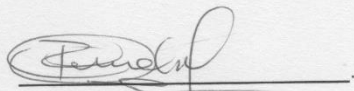
Tabla #37: Conocimiento sobre el Plan de Sucesión que han ido desarrollando dentro de la Institución	206
Tabla #38: Etapas del Plan de Sucesión	207
Tabla #39: Técnica para identificar o mapear al Talento Potencial	208
Tabla #40: Criterios para identificar un puesto crítico o clave	209
Tabla #41: Mecanismo que utiliza la Institución ante la baja del talento potencial de no participar en la sucesión	211
Tabla #42: Plan de desarrollo utilizado para cerrar las brechas de los posibles sucesores potenciales	213
Tabla #43: Preparación de la Institución ante el desarrollo e implementación del Plan de Sucesión	215
Tabla #44: Resultado a Corto, Mediano y Largo Plazo al aplicar el Plan de Sucesión	216
Tabla #45: Recursos necesarios durante el desarrollo del Plan de Sucesión.....	218
Tabla #46: Limitantes presentes en el momento de implementar el Plan de Sucesión	220
Tabla #47: Duración en la implementación del Plan de Sucesión	222
Tabla #48: Evaluación o Revisión del Plan de Sucesión para asegurar su efectiva continuidad dentro de la Institución	223

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo **Gabriela Rueda Vega**, mayor de edad, portadora de la cédula de identidad número **1-1121-0482**, egresada de la carrera de **Administración de Negocios, énfasis en Recursos Humanos** de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesina para optar por el título de **Bachillerato énfasis en Recursos Humanos**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **Implementación de los Planes de Sucesión y/o Cuadros de Reemplazo que tienen a cargo las respectivas Dependencias de Recursos Humanos de seis Instituciones del Sector Público de Costa Rica, durante el II Semestre del 2018**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte, artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertida que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de Llorente de Tibás, a los **veintidós** días del mes de **diciembre** del año **dos mil dieciocho**.



Firma del estudiante

Cédula: 1-1121 0482.

CARTA DE APROBACIÓN DE LA TUTORA

CARTA DEL TUTOR

San José, 21 de diciembre 2018

Señores :
 Universidad Hispanoamericana
 Sede Llorente
 Administración de Negocios

La estudiante Gabriela Rueda Vega, cédula de identidad 1-1121-0482, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado Implementación de los planes de Sucesión y /o cuadros de reemplazo que tienen a cargo las respectivas Dependencias de Recursos Humanos de seis instituciones del Sector Público de Costa Rica, durante el II Semestre del 2018. El cual ha elaborado para obtener su grado de Bachiller en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

Además es mi intención realizar una mención especial a Gabriela por ser una alumna ejemplar, responsable y orientada a la excelencia. Para mí ha sido un honor ser su Tutora.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



MBA. Milena Sotela Ramirez
 Cédula identidad Número 1-573-526

CARTA DEL FILÓLOGO

San José, 05 de enero del 2019

Señores:

Comisión de Tesis

Universidad Hispanoamericana

Campus Llorente

Estimados señores:

He revisado y corregido los aspectos referentes a la estructura gramatical, ortografía, puntuación, redacción y vicios del lenguaje de La Tesis para optar por el grado de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, denominada, **"Implementación de los Planes de Sucesión y/o Cuadros de Reemplazo que tienen a cargo las respectivas Dependencias de Recursos Humanos de seis Instituciones del Sector Público de Costa Rica, durante el II Semestre del 2018"**., elaborada, por la estudiante Gabriela Rueda Vega, por lo tanto, puedo afirmar que está escrita correctamente, según las normas de nuestra Lengua Materna.

Respeté, a lo largo del trabajo, el estilo de los autores.

Atentamente,

Profesor



Carlos Manuel Barrantes Ramirez

Filólogo

Cédula 1-0312-0358

Carné afiliado 16308 (Colegio de Licenciados y Profesores)

Cel. 8397-1348



CARTA DEL LECTOR

CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE LLORENTE

CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, **M.Sc. Susana Araya Zamora**, cédula de identidad 4-0140-0573, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por la estudiante **Gabriela Rueda Vega**, titulada **"Implementación de los Planes de Sucesión y/o Cuadros de Reemplazo que tienen a cargo las respectivas dependencias de Recursos Humanos de seis instituciones del Sector Público de Costa Rica, durante el II Semestre del 2018"**, cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

Se extiende la presente en la Ciudad de San José, el día 31 de diciembre 2018.

Atentamente,

M.Sc. Susana Araya Zamora
Lectora Metodológica
Cédula Identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación primeramente a mi padre, que ha sido un pilar muy importante en mi formación académica; gracias por creer en mí y apoyarme en esta etapa, por tu cariño, tu amor, por tus consejos y los valores que me has inculcado.

Y a mi madre, por su incondicionalidad a lo largo de mi crecimiento personal, su guía y ánimo para ayudarme a seguir adelante pese a cualquier dificultad, gracias por siempre estar cuando te he necesitado.

También, está dedicada a mi querido hijo, porque es la razón de mi ser, a quien en la medida de lo posible deseo darle lo mejor, y este logro es de los dos.

Gabriela Rueda

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Jehová Dios, por darme la vida, la salud, las fuerzas para lograr mis metas seculares; así como también, ser mi refugio en todo momento y contestar cada oración específica en Su momento indicado.

Quiero agradecer a mi esposo por su paciencia, el apoyo y el amor entregado desde que nos conocimos, en especial durante este tiempo que hemos aprendido juntos a crecer más como pareja y como profesionales. Gracias a ti soy mejor persona... me has enseñado mucho.

A las Instituciones Públicas y sus Dependencias de Talento Humano, por abrirme las puertas y permitirme llevar a cabo la investigación y así presentar un trabajo satisfactorio.

Gabriela Rueda

INTRODUCCIÓN

Este proyecto es desarrollado con el afán de conocer cómo las respectivas Dependencias de Recursos Humanos llevan a cabo la Implementación de los Planes de Sucesión y/o Cuadros de Reemplazo de seis Instituciones del Sector Público Costarricense y qué tipo de experiencia ha tenido quien está a cargo de dicho programa.

Con el refuerzo primordial del libro Métodos de la Investigación de Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2014), se preparan todos los capítulos del presente estudio cualitativo.

De manera que, el primer capítulo detalla cuál es el problema, la formulación, justificación del tema y el planteamiento de los objetivos, tanto general como específicos; los cuales guían el avance de esta investigación.

El segundo capítulo, lo conforman el marco teórico con una serie de conceptos teóricos de las variables bajo estudio que fundamentan y apoyan la comprensión, dominio y conocimiento sobre dependencias de RR.HH., planes de sucesión, cuadros de reemplazo, y algunas leyes que norman a las entidades del sector público, así como el contexto histórico el cual hace referencia a datos organizacionales de las instituciones que sustentan la investigación.

En el tercer capítulo, se desarrolla la metodología empleada de este estudio como el tipo, diseño, enfoque, la unidad de análisis, la muestra escogida para aplicar la herramienta y las técnicas que ayudaron a recolectar los datos, así como otras fuentes primarias y secundarias de información.

El cuarto capítulo da cuenta de los resultados a partir del análisis de los datos, que son producto del intercambio entrevistador y entrevistado, y de una serie de preguntas hechas a través de un cuestionario, que son atinentes a las variables bajo estudio. De manera que, mediante el estudio de casos, esos datos cualitativos se realizan a modo de cuadros comparativos y sus respectivas interpretaciones.

Y en el capítulo quinto, se enumeran las conclusiones y recomendaciones, que son producto del análisis encontrado por la sustentante en torno al tema.

CAPÍTULO I: MARCO CONTEXTUAL

***“Si tú no sabes hacia dónde vas,
no puedes pretender formar a nadie para sustituirte mañana”***

Jorge Luis Becker, Country Manager ILM Perú¹

¹ (La Sucesión, ¿cómo diseñar un plan de negocios?, 2012)

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes generales sobre los planes de sucesión y/o cuadros de reemplazo

Actualmente, la gestión de los recursos humanos presenta muchos desafíos dentro de las organizaciones, debido a las nuevas tendencias en el mercado y el rumbo que éstas están tomando para lograr el éxito empresarial.

De aquí la importancia que las empresas respondan de forma eficiente a los cambios o necesidades internas como externas de su entorno, se mantengan actualizadas y puedan aplicar iniciativas que incrementen su valor, desarrollo, crecimiento, comunicación y colaboración a través del tiempo.

La planificación es una herramienta estratégica que toda empresa independientemente de su tamaño o naturaleza debe utilizar para mitigar condiciones adversas o incertidumbres, tomar decisiones asertivas y anticiparse a cualquier situación que ponga en riesgo las operaciones.

Como menciona Dessler, (2009) “un plan estratégico es la forma en que la empresa planea adaptar sus fortalezas y sus debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva” (p.12).

Una eficiente administración de recursos humanos debe desarrollar una planeación que permita identificar la fuerza de trabajo y los medios para establecer los lineamientos que ocupa la organización con el fin de lograr sus planes integrales. Dentro de estos planes está la planeación del personal o de la sucesión.

Dessler, (2009) define este concepto como “el proceso continuo y sistemático de identificar, evaluar y desarrollar el liderazgo organizacional para mejorar el desempeño” (p.177).

Otro significado es el que señala Telles, (2018), en el sitio web fortia.com.mx:

El plan de sucesión es un plan mediante el cual la empresa tiene en cuenta que los empleados clave que se retiren o abandonen la compañía deben ser sustituidos por otros que puedan demostrar similar valía, ya que, de no ser así podrían presentarse complicaciones importantes en la empresa.

Elaborar planes de sucesión bien estructurados y apoyados en un análisis completo y profundo ayudará a retener y formar al talento interno de una organización, disminuyendo así los costos que generaría reclutar y seleccionar externamente personal idóneo para un puesto clave, lo que podría afectar el rendimiento y competitividad del ente a largo plazo. (Wether, Davis, & Guzmán, 2014, p. 208)

(Chopra & Saint, 2017) comenta a través del sitio web El Financiero, la importancia y el éxito de tener listo y actualizado un plan de sucesión del CEO, ya que la salida de éste, relacionadas con el fallecimiento, la salud, el desempeño u otro, genera una vacante que debe ser remplazada con urgencia y así evitar pérdidas significativas. Por tal motivo es que la Junta Directiva debe tener al menos una terna de posibles candidatos para ocupar puestos ejecutivos de nivel superior e inferior.

Parafraseando lo que alude (Soto, "s.f"), la planificación estratégica puede decirse que antecede a la planeación de recursos humanos, pues la alta dirección es quien establece el conjunto de propósitos y objetivos globales que se deben alcanzar; en tanto que, la planificación de recursos humanos tiene un papel vital, porque los principales desafíos provienen de constituir estrategias relacionadas con aspectos del recurso humano, primordialmente con la estabilización de la fuerza laboral para facilitar la implantación de las estrategias corporativas. Por lo tanto, la planificación de los recursos humanos debe proyectar la demanda futura por oferta interna o externa de personas con las vacantes que se anticipen en un tiempo determinado. En esto, (Wether, Davis, & Guzmán, 2014, pág. 75) explican que los administradores deben realizar una auditoría de la fuerza de trabajo, para conocer su potencial, para crear un estimado tentativo de las vacantes y que estos cambios tentativos se consignen en los cuadros de reemplazo potencial. Por ende, las auditorías de personal y los posibles reemplazos pueden ser elementos esenciales que sirven no sólo para identificar personas con un evidente potencial de desarrollo, sino como base para la unidad de capital humano.

1.1.2 Problematicación del tema

Para iniciar con este apartado, se toma como ejemplo, el guion presentado por (Hernández Sampieri *et al.* 2014, p. 359), para introducir el planteamiento cualitativo de esta tesina:

El propósito de este estudio es conocer si en las Instituciones del sector público costarricense se han implementado planes de sucesión y/o cuadros de reemplazo para la sobrevivencia o continuidad del negocio. El tema bajo estudio se llevará a cabo con la participación de las Dependencias de Recursos Humanos de seis Instituciones Públicas, las cuales se encuentran dentro del Gran Área Metropolitana de Costa Rica y están reguladas con una serie de Leyes de la Administración Pública, ya que cada una posee su propia naturaleza jurídica, desafíos institucionales y normativas que vigilan y rigen el adecuado uso de los recursos y manejo de la sucesión o reemplazos; así como también, conocer las experiencias que han tenido los encargados con esta estrategia en tendencia.

Uno de los problemas que se pueden presentar en las Dependencias de Recursos Humanos de las Instituciones Públicas de Costa Rica, en cuanto a la gestión del personal es, de qué manera puede mejorarse los diferentes procesos a cargo, entre ellos los de reclutamiento y selección, formación y desarrollo; en estos, lo que se busca es encontrar con el personal idóneo y competente para ocupar un cargo y desarrollarlo para asegurar no solo la continuidad de la entidad y las operaciones, sino también, otorgarle una estabilidad al colaborador. Para ello es

necesario implementar acciones estratégicas como la planificación de la sucesión o la identificación y retención del talento humano para reemplazar a quien está pronto por salir de la organización.

Asimismo, como estos temas están muy relacionados con aquellos funcionarios potenciales en puestos que pueden ser reemplazados o sucedidos en determinado momento, involucrando procedimientos que atañan a ello, existe un elemento que no puede escapar y que es real en toda administración pública: la burocracia. La burocracia, interviene en aspectos como la cultura institucional, el marco normativo, legal, político, condiciones estructurales y muchas veces dicta cómo deben ser y hacer las cosas en el plano institucional, incluso limitan o provocan atrasos en las estrategias en el desarrollo del funcionario público.

1.1.3 Justificación del problema

En este siglo, se vive en un entorno cambiante e imprevisible, por lo que las instituciones deben ser más dinámicas y deben tratar de gestionar de manera adecuada al talento humano para ocupar posiciones que son esenciales para la permanencia, desarrollo e incluso para la rentabilidad del negocio.

(Lomelí, 2015) de la revista Forbes indica que “gestionar el talento de la organización se ha vuelto una ventaja competitiva para el éxito de la empresa y para la creación de valor”; sigue explicando que:

Cada año la vicepresidencia de Gestión de lo Humano aplica un modelo para identificar el talento en la organización, que consiste en ubicar en un recuadro conformado por nueve variables clave donde está el potencial de sus líderes y donde el desempeño, de tal forma que en el tiempo el personal con aptitudes y habilidades puede desarrollarse en nueve puestos estratégicos dentro de la empresa.

Esto demuestra que los planes de acción deben estar en constante revisión, y deben ser evaluados para su efectivo cumplimiento. Por tanto, es necesario que, a través de la formulación de los planes estratégicos junto con la planificación del departamento de recursos humanos, se busquen maneras para contribuir al crecimiento, desarrollo, permanencia, motivación y demás de su talento potencial, asegurando de esta forma, una clara visión de la compañía sobre la continuidad del negocio.

También, es importante que exista un compromiso de parte de la alta gerencia y de RRHH, en tratar de minimizar o eliminar la incertidumbre en el momento de poner en marcha el plan de sucesión, y tratar de que el proceso sea lo más real posible; como cita (Vázquez Losada, 2012):

Cualquier organización que quiera implantar un modelo de gestión de recursos humanos tiene que diseñar o rediseñar los procesos y herramientas referidas a organización, valoración, análisis de puestos, selección, formación, carrera y evaluación de desempeño. Si se trata de una institución pública, hay que

acomodar, además, el uso de esos procesos y herramientas a las especificaciones legales que regulen los diferentes ámbitos materiales de actuación. (p.12)

(Prendas Castillo, 2014) reconoce el papel que cumple los recursos humanos dentro de las instituciones públicas al mencionar que:

“El personal que existe dentro de cada una de estas instituciones públicas debe valorarse, apreciarse y resaltar el tiempo que han ofrecido a cada una de ellas, las altas autoridades deben comprender que la trayectoria de cada una de estas personas dentro de cada una de ellas no puede ser reemplazada o sustituida con cada cambio de administración, las competencias desarrolladas tienen valor adicional que enriquece estas áreas de trabajo y no existen factores de medición comparables con esto”.

No obstante, hay otro contexto que contemplar. En un artículo redactado por Montero Soto, (2016), se cita el estudio realizado por Deloitte sobre las Tendencias de Capital Humano 2016, (2017), en el que participaron 160 empresas de Costa Rica, sin mencionar al sector empresarial al que pertenecen:

“Los departamentos de recursos humanos (RRHH) en Costa Rica se están viendo abrumados por los cambios y transformaciones de su sector (...).

(...) la velocidad de las modificaciones globales y la poca flexibilidad de las organizaciones locales hacen que los gerentes de RRHH y sus equipos se sientan poco preparados para enfrentar los nuevos retos”

Además, se indican algunos resultados como, por ejemplo: “sólo el 8% de entrevistados dice tener un programa sólido para desarrollar líderes *millennials*, el 30% cree que entienden bien su cultura organizacional, de estos el 29% cree que cultura y objetivos están alineados”, entre otras referencias.

Podría decirse que, el panorama anterior representa el tipo de cultura organizacional que se vive en las instituciones de suelo costarricense, y cómo expresa Montero Soto, (2016) los RRHH, “tiene la particularidad de no priorizar y esto es un impedimento para desarrollar estrategias focalizadas”.

Por lo descrito anteriormente es que se desea conocer cómo están trabajando las instituciones públicas seleccionadas en cuanto a la implementación de los planes de sucesión y/o cuadros de reemplazo, los cuales pueden servir de referencia a una persona física o jurídica que esté pensando desarrollar este tipo de procesos o desea conocer qué información existe sobre estos.

1.1.4 Viabilidad del proyecto

Para que este proyecto de investigación fuera viable:

Primeramente, durante mes y medio se revisó congrua literatura para comprender conceptos claves, ampliar conocimientos indispensables para entender el panorama por estudiar; segundo, en quince días, se analizó el sector público y se confeccionó una lista de varias instituciones públicas, se requirió de una serie de llamadas telefónicas y correos electrónicos para contactar con alguna persona dentro del área de recursos humanos que esté a cargo, con el tema planes de sucesión y/o cuadros de reemplazo de la entidad. En esta etapa, se presentó una gran limitante: a nivel nacional la gran mayoría de las instituciones públicas del país conformaron una huelga contra el Plan Fiscal 2018, lo que alargó más o menos en un mes la formalización de una visita efectiva.

Como resultado de la búsqueda se logró obtener una muestra de seis instituciones públicas efectivas. Luego de explicar el propósito del estudio, el por qué fueron elegidos y la finalidad del proyecto; en el transcurso de tres meses se concretaron las citas para ingresar y recolectar la información. Se solicitó de aproximadamente una a dos horas efectivas durante la visita y de comunicación extra con los encargados respectivos los cuales estuvieron anuentes en atender las peticiones del caso, ya que conforme se avanzaba en la investigación se descubrían vacíos que debían ser considerados para tener un panorama más completo de la

situación. La mayoría de los datos se obtuvo por medio de la herramienta construida para tal fin, e información encontrada por Internet.

En total se organizó que el proyecto de investigación tendría una duración de seis meses. Al mismo tiempo se contaron con recursos propios.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Para que esta investigación sea efectiva, se plantea una serie de preguntas atinentes al tema:

¿Cuál Unidad de Recursos Humanos está a cargo para la Implementación de los Cuadros de Reemplazo?

¿Qué formación académica, qué cargo ocupan y cuánto tiempo de laborar dentro de la Institución tienen los encargados de llevar a cabo el procedimiento de los Cuadros de Reemplazo y/o Planes de Sucesión?

¿Qué experiencias han tenido los encargados de las Gestiones de Recursos Humanos que tienen a cargo los Cuadros de Reemplazo y/o Planes de Sucesión?

¿Cómo está estructurada la Implementación de los Cuadros de Reemplazo, y/o Planes de Sucesión que tienen a cargo las respectivas Dependencias de Recursos Humanos de las seis Instituciones del Sector Público Costarricense, durante el II semestre del año 2018?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se definen los siguientes objetivos que fundamentan esta investigación:

1.3.1 Objetivo General

- **Conocer la Implementación de los Cuadros de Reemplazo y/o Planes de Sucesión que tienen a cargo las respectivas Dependencias de RRHH de seis Instituciones del Sector Público Costarricense, durante el II semestre del año 2018.**

1.3.2 Objetivos Específicos

- **Reconocer conceptos elementales como: planes de sucesión, cuadros de reemplazo, y dependencias de RRHH del sector público de Costa Rica.**

- **Realizar un diagnóstico de las seis Instituciones del Sector Público de Costa Rica que tengan planes de sucesión y/o cuadros de reemplazo.**
- **Descubrir las mejores prácticas investigadas de las seis Instituciones Públicas, en la Implementación de los planes de sucesión y/o cuadros de reemplazo.**

1.4 HIPÓTESIS

Esta investigación debido a su naturaleza no tiene hipótesis.

1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.5.1 Alcances

- Se espera que los resultados de este estudio sean un aporte para otras Instituciones Públicas de Costa Rica, como un apoyo a las Dependencias del Talento Humano, para que éstas desarrollan, implementan o mejoren los planes de sucesión o cuadros de reemplazo.
- Igualmente, se espera que, con la teoría investigada y la explicación brindada, se fortalezcan los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos

Humanos, y permitirán generar competencias y conocimientos válidos que respalden el futuro profesional de otros colegas.

- Se hace efectivo y de gran ayuda la Red Institucional de Transparencia que proporcionan las Instituciones dentro de su página web oficial, la cual es de mucha ayuda y soporte para los ciudadanos, en este caso estudiantes universitarios.
- Para que la investigación tomara más peso se vio la oportunidad y necesidad de llevar un Taller sobre Planes de Sucesión, el cual no sólo fortalece los conocimientos de la sustentante, sino que también, amplía el concepto y dinámica a través de las Instituciones consultadas.

1.5.2 Limitaciones

- El tema de Planes de Sucesión o Cuadros de Reemplazo dentro de las seis Instituciones Públicas es un tema sensible y muchos datos son confidenciales, por lo que se vio la limitación de algunas respuestas.
- Se vio la necesidad de reunirse o comunicarse por correo electrónico más de una vez con los contactos de la muestra para llenar vacíos conforme se avanzaba en la investigación.

- Debido a la propuesta del Gobierno de aprobar el Plan Fiscal, en el sector público se generó una huelga que afectó al país desde inicios de setiembre, algunas de las Entidades Públicas dentro de la muestra inicial no pudieron concretar una cita para la visita, generando atrasos en la recolección de los datos, siendo éste un motivo por el cual se necesitó de una prórroga para el tiempo de entrega.
- Se ve la necesidad de recibir un taller sobre planes de sucesión para conocer más sobre esta variable; pero respecto del conocimiento de los cuadros de reemplazo que se manejan en las Instituciones Públicas que están cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, se tuvo que aprender en el camino mediante documentación encontrada por Internet. Así como también, asimilar conceptos y aplicación de la Administración Pública de Costa Rica, de los cuales se sabía muy poco.
- Dentro de la muestra seleccionada, en una Institución no se efectuó un encuentro presencial y por este motivo a petición del encargado se envió por correo electrónico el instrumento, el cual fue debidamente contestado, aunque la teoría demanda que este tipo de recolección de datos puede inducir al sesgo.
- Se tuvo que reducir el tamaño de la muestra debido al tiempo de entrega y extensión de esta investigación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1 Ministerio de Hacienda

La siguiente información referente al Ministerio de Hacienda está tomada del sitio oficial en línea, el día 24 de julio del 2018, desde <http://www.hacienda.go.cr/>

2.1.1.1 *Antecedentes de la Institución*

Ilustración #1: Logo del Ministerio de Hacienda



Según documento de la Dirección General del Archivo Nacional, (2010) se refiere:

El Ministerio de Hacienda es una Institución encargada de dirigir y vigilar la correcta administración financiera (recaudación y fiscalización del presupuesto público) del Estado en cuanto a establecer y ejecutar la política fiscal y política de hacienda pública del Gobierno de Costa Rica, la cual pertenece a la Dirección General de Tributación. Tiene tres órganos adscritos (Órgano de Normalización

Técnica (ONT), el Tribunal Aduanero Nacional y el Tribunal Fiscal Administrativo). En el pasado tuvo asignado algunos nombres como: comisión, secretaría y ministerio. También, en un principio, el Ministerio de Hacienda fungió de manera independiente y en otros integrados a determinadas dependencias.

Para el 1º de diciembre de 1821, tras lo estipulado en el Pacto de Concordia, y como una República Independiente, el Gobierno costarricense estuvo a cargo de la Junta Superior Gubernativa, la cual estaba dividida en tres comisiones.

Algunos sucesos en las Constituciones se sintetizan a continuación:

Para la Constitución de 1825, en el período la Federación Centroamericana, se estableció una Intendencia General para el régimen y administración de la Hacienda Pública de la Federación; y se fijó un sistema administrativo compuesto de seis secciones: Suprema Dirección del ramo de Hacienda, Intendencia General de Hacienda, Asesor de la Intendencia, Fiscal de la Hacienda, Consejo de Hacienda, Contaduría Mayor de Cuentas. El 21 de enero de 1825, se creó el Tribunal de Cuentas, con la finalidad de atender la seguridad, buena administración e inversión de los caudales del Estado y los de cada pueblo. El 14 de octubre de 1825, se instituyó la Tesorería General de Hacienda del Estado y su Caja principal, con la finalidad de que la Hacienda Pública del Estado se administrara con mayor economía, sencillez y seguridad; para lo cual se nombró un Tesorero, un Factor y un Contador. El 5 de junio de 1829, y por decreto 191, se emite la Ley Orgánica de Administración de Hacienda Pública en las rentas de la Federación y las del Estado.

La Tesorería General continuó en oficina separada, y compuesta por el Ministro Tesorero y un Contador.

En los años 40's, se establece el Ministerio de Hacienda y Guerra (1844) como una dependencia del Supremo Jefe de Estado, y conservó el Tribunal de Cuentas. Luego para 1847, se le denomina con la nomenclatura de Ministerio de Hacienda, Educación Pública, Guerra y Marina y se da el rango constitucional al Tesorero de Estado.

Para el año 1858, se da el segundo Reglamento de la Hacienda Pública y se le denomina con el nombre de Ministerio de Hacienda, y un año después pasa de nuevo a denominarse Secretaría.

En las Constituciones de 1869 y 1871 a la Secretaría de Hacienda se le sigue llamando como Secretaría de Estado; pero en la Constitución de 1917 se vuelve a emplear el título de Ministerio de Estado, y luego al quedar sin vigencia otra vez se le denomina Secretaría. En el censo 1927, se menciona al ministerio con el nombre de Ministerio de Hacienda y Comercio.

En 1948, con el reordenamiento ministerial que realiza la Junta Fundadora de la Segunda República deja de llamarse Secretaría de Economía y Hacienda al nombrarse Ministerio de Economía, Hacienda y Comercio. Con la Constitución de 1949, vigente hasta el día de hoy, nuevamente deja de llamarse secretaria para retomar el nombre de Ministerio de Estado.

A inicios de 1966 al Ministerio de Economía y Hacienda se le separa la Dirección General de Integración Económica y la Dirección General de Estadística y Censos, al pasar éstas a formar parte del Ministerio de Industria y Comercio. De esta manera el ministerio recibe la nomenclatura actual de Ministerio de Hacienda.

2.1.1.2 *Organigrama (Ver anexo # 1)*

2.1.1.3 *Misión*

“Somos la institución responsable de la recaudación de impuestos, la rectoría de la Administración Financiera, de la asignación de los recursos financieros a las entidades públicas y la administración de la deuda pública, por medio de una política fiscal sostenible, para contribuir a la estabilidad y crecimiento económico y social de los habitantes del país.”

2.1.1.4 *Visión*

“Direccionar las finanzas públicas hacia el crecimiento y la generación de empleo a fin de buscar la estabilidad y equidad económica de Costa Rica.”

2.1.1.5 *Valores Institucionales*

Recopilado del Plan Estratégico Institucional 2015-2018 (Ministerio de Hacienda, "s.f") : Responsabilidad, Transparencia, Compromiso, Eficiencia, Honestidad

2.1.1.6 *Objetivos Estratégicos*

Recopilado del Plan Estratégico Institucional 2015-2018 (Ministerio de Hacienda, "s.f"):

1. Direccionar las finanzas públicas del Gobierno Central para el crecimiento, equidad y la estabilidad económica de Costa Rica, mediante una política fiscal sostenible.
2. Facilitar el cumplimiento voluntario del contribuyente y mejorar el control fiscal, mediante la administración transparente y eficiente, para llegar a una gestión de alta calidad que permita incrementar la recaudación de impuestos.
3. Optimizar los niveles de los servicios corporativos brindados al Ministerio mediante el fortalecimiento de las capacidades orientadas a favorecer la calidad del trabajo, la productividad y la satisfacción de los clientes internos, externos y el logro de los objetivos institucionales.

2.1.2 Imprenta Nacional

La siguiente información referente a la Imprenta Nacional está tomada del sitio oficial en línea, el día 24 de julio del 2018, <https://www.imprentanacional.go.cr/>, caso contrario se especifica de dónde fue tomada la información.

2.1.2.1 *Antecedentes de la Institución*

Ilustración #2: Logo de la Imprenta Nacional



La Imprenta Nacional es una Institución Pública, que se fundó en 1968, mediante el amparo de la Ley N°4125.

Después de la llamada Guerra de la Liga, durante el año 1835, en la cual fueron embargados los bienes de don Joaquín Bernardo Calvo por ser cómplice de tal Guerra, siendo consecuencia de tal expropiación la adquisición de la primera imprenta del Estado, el cual dio paso al funcionamiento de la Imprenta Nacional, misma que quedó en la propia casa del Señor Bernardo Calvo.

Luego en 1842 se traslada la Imprenta a la Factoría de Tabacos donde permaneció hasta el año 1855 y por su mal estado debió ser destruida. Se trasladó en un local próximo al templo del El Carmen.

Para 1881, se ubicó dentro de la estructura orgánica del Ministerio de Gobernación; pero en 1895, se reubicaron en el extremo sureste del actual Edificio de Correos.

En 1968, mediante la Ley N°4125 el presidente José Joaquín Trejos Fernández, autorizó al Poder Ejecutivo administrar el anticipo para adquirir nuevas instalaciones, que dicho sea de paso no fue necesario, ya que se vendió el local donde estaban para reubicarse en el terreno donde al presente permanece la Imprenta Nacional.

Prontamente para 1973, se publica la Ley N°5394 que crea la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional.

2.1.2.2 *Organigrama (Ver Anexo # 2)*

2.1.2.3 *Misión*

“Somos la institución que ejecuta el mandato constitucional de publicar las leyes y documentos en los Diarios Oficiales, garantizando seguridad y eficacia jurídica.

Brindamos servicios en producción gráfica a las instituciones públicas e impulsamos la educación y la cultura en la sociedad costarricense a través de nuestros productos y servicios.”.

2.1.2.4 *Visión*

“Ser una institución tecnológicamente accesible para el usuario, con vocación de servicio y calidad, líder en producción gráfica y digital con prácticas ambientalmente sostenibles.”.

2.1.2.5 *Valores Institucionales*

Este apartado fue recopilado del Plan Estratégico 2016 (Imprenta Nacional):
Respeto, Compromiso, Honestidad, Responsabilidad, Eficiencia,

2.1.2.6 *Objetivos Estratégicos*

1. Modernizar la Imprenta Nacional, en un plazo de cinco años; que permita la mejora de los niveles de calidad con prácticas amigables con el ambiente.
2. Mejorar la gestión de la Imprenta Nacional, en un plazo de cinco años; que permita la integración de los procesos en la prestación de los servicios y la sostenibilidad en el tiempo.

2.1.3 Registro Nacional

La siguiente información referente a la Registro Nacional está tomada del sitio oficial en línea, el día 6 de noviembre del 2018, <http://www.registronacional.go.cr>, caso contrario se especifica de dónde fue tomada la información.

2.1.3.1 Antecedentes de la Institución

Ilustración #3: Logo del Registro Nacional



Todo inicia con las Cortes de Cádiz o de Madrid, gestoras de la publicidad registral. En tales Cortes se dicta una “Real Pragmática” la cual establecía que, en las ciudades o villas que fueran cabeza de jurisdicción, se debía llevar un libro como Registro de Censos y Tributos, en donde se registraban los contratos de censos e hipotecas.

En Costa Rica, alrededor de 1778, aparece el primer Registro de Hipotecas, pero no fue hasta 1841, mediante el Código de Carrillo, que se hace referencia al derecho hipotecario y la creación de un registro.

Para 1865, y tomando como referencia la Ley Hipotecaria Española, que se crea en 1867 el Registro Público, en donde se llega a recibir el primer testimonio de escritura pública y cuya primera inscripción se efectúa ese mismo año.

Con la necesidad de contar con un sistema registral de bienes muebles, inmuebles y personas jurídicas, nace mediante Ley 4384, del año 1969 se crea el Registro Nacional como dependencia del Ministerio de Gobernación.

Pero para el 28 de mayo de 1975, mediante la Ley N°5695, se crea el Registro Nacional de Costa Rica, el cual define el ordenamiento jurídico básico, y permite enfocar la actividad registral del país de una manera integral y además, se establece que el Registro Nacional estará dirigido por una Junta Administrativa. Para el año 1978, se separa del Ministerio de Gobernación y pasa a formar parte y dependencia del Ministerio de Justicia y Gracia. Entre los periodos de 1979 y 1980, que se alcanzó un objetivo trascendental en la historia registral costarricense al incorporar un nuevo sistema de inscripción registral llamado "Folio Real". Desde entonces se construyó el nuevo edificio que alberga las dependencias del Registro Nacional.

2.1.3.2 *Organigrama (Ver Anexo # 3)*

2.1.3.3 Misión

“El Registro Nacional de Costa Rica, es la institución pública rectora y responsable de la actividad registral y geoespacial; protege los derechos inscritos de las personas físicas y jurídicas, ofreciendo seguridad jurídica y servicios de calidad a los usuarios”.

2.1.3.4 Visión

“Fortalecer la seguridad jurídica y el liderazgo en la prestación de servicios de calidad e innovadores, en armonía con el ambiente”.

2.1.3.5 Valores Institucionales

Plenitud Humana

Honestidad, Responsabilidad, Respeto

Plenitud Laboral

Compromiso con la Calidad, Búsqueda y Logro de la excelencia

Plenitud Ciudadana

Respeto a los Derechos Humanos, Compromiso con el Desarrollo

2.1.3.6 *Objetivos Estratégicos*

Tomado del Plan Estratégico 2016-2021 (Registro Nacional, "s.f"):

1. Ejecutar un proceso registral orientado a la mejora continua para brindar una respuesta pronta, segura y satisfactoria al usuario, favoreciendo el desarrollo social, cultural y económico del país.
2. Fortalecer la rectoría en materia geoespacial, implementando políticas que permitan la innovación en los procesos de generación de información de calidad, para el desarrollo integral del país.
3. Promover el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura institucional de acuerdo con las mejores prácticas ambientales.
4. Fortalecer la comunicación sobre la gestión institucional y los programas de educación para los diferentes grupos de interés.
5. Propiciar la adopción de buenas prácticas en todos los niveles organizacionales del Registro Nacional.
6. Potenciar el proceso de gestión del talento humano, respondiendo oportunamente a las demandas del entorno.
7. Fortalecer la prestación de servicios innovadores de calidad para la atención de los usuarios.
8. Proveer a los usuarios internos los recursos tecnológicos apropiados para sus funciones y a los usuarios externos, acceso a la información, gestionando la seguridad de los datos con orientación hacia la mejora continua.
9. Fortalecer la gestión financiera para facilitar la continuidad, la eficiencia, la eficacia, la economía y la calidad de los servicios.

2.1.4 Tribunal Registral Administrativo

La siguiente información ha sido recopilada durante la visita a la Institución, ya que la información que se encuentra en línea está desactualizada y los cambios que se presentan a nivel Institucional son en el logotipo, la estructura organizacional, misión, visión, valores, objetivos estratégicos, y se muestran a continuación:

2.1.4.1 *Antecedentes de la Institución*

Ilustración #4: Logo del Tribunal Regional Administrativo



En un inicio fue la Sección Tercera del Tribunal Contencioso Administrativo, que realizaba funciones de competencia al que posteriormente sería el TRA.

Fue por medio de la aprobación del Acuerdo sobre los Aspectos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC), anexo 1C del Acuerdo de la Organización Mundial del Comercio (OMC), que se crea el Tribunal Registral Administrativo (Art. 19), como un órgano independiente, técnico y especializado adscrito al Ministerio de Justicia y Paz, creado por la Ley N°8039, llamada Ley de

Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, el día 12 de octubre de 2000.

Dentro de sus funciones están la de garantizar a los titulares, la protección y observancia de sus derechos de propiedad intelectual ante las instancias administrativas de una manera efectiva.

2.1.4.2 *Organigrama (Ver Anexo # 4)*

2.1.4.3 *Misión*

“El Tribunal Registral Administrativo es el Órgano de desconcentración máxima adscrito al Ministerio de Justicia y Paz, superior que conoce de los recursos de apelación contra las resoluciones finales y actos en materia sustantiva que dictan los distintos Registros que conforman el Registro Nacional, garantizando la seguridad jurídica registral y una justicia administrativa pronta y cumplida, dentro del país”.

2.1.4.4 *Visión*

“Ser una institución rectora en justicia administrativa, que coadyuve en la consolidación del sistema registral patrimonial y promotora del desarrollo del país, bajo los principios éticos con proyección nacional e internacional”.

2.1.4.5 *Valores Institucionales*

Estos valores constituyen parte del Plan Ético Institucional y están agrupados en seis valores y seis principios:

Valores: Solidaridad, Compromiso, Lealtad, Tolerancia, Eficiencia, Liderazgo.

Principios: Afán de servicio, Responsabilidad, Honestidad, Respeto, Rendición de cuentas, Racionalidad.

2.1.4.6 *Objetivos Estratégicos*

1. Optimizar los procedimientos en la resolución de expedientes ingresados al Tribunal Registral Administrativo.
2. Contribuir al fortalecimiento del sistema registral patrimonial del país, a través de sus resoluciones.
3. Fortalecer la gestión institucional con acciones y proyectos de desarrollo.

2.1.5 Instituto Costarricense de Electricidad

La siguiente información referente al Instituto Costarricense de Electricidad está tomada del sitio oficial en línea, el día 12 de octubre del 2018, desde <https://www.grupoice.com> y de <http://www.pgrweb.go.cr>

2.1.5.1 *Antecedentes de la Institución*

Ilustración #5: Logo del Instituto Costarricense de Electricidad



El ICE, es una Institución Estatal Autónoma, creada el 8 de abril de 1949, por Ley N°449. Todo comenzó en 1948, donde un grupo de ingenieros eléctricos y civiles encabezados por Jorge Manuel Dengo Obregón presenta a la Junta Directiva del Banco Nacional un documento titulado " Plan General de Electrificación de Costa Rica " La trascendencia de esta iniciativa fue tal, que el Banco Nacional lo remite al Gobierno de la República para que lo analizara y el resultado fue la creación del Instituto Costarricense de Electricidad ICE.

Lo primero que hizo el ICE fue dirigir el desarrollo eléctrico del país de acuerdo con las necesidades sociales y económicas de los costarricenses.

Por supuesto que los problemas de escasez de energía eléctrica empiezan a solucionarse con la puesta en servicio de más plantas de energía hidroeléctrica y el desarrollo del país mediante el uso de la energía eléctrica como fuente de energía motriz empieza a ser una realidad.

Como el ICE no sólo se preocupa por electrificar Costa Rica, sino por desarrollar el país, utiliza con racionalidad los recursos naturales. Como uno de sus objetivos procura terminar con la explotación destructiva e indiscriminada a la que había sido sometido nuestro pueblo. Es cuando empieza a conservar y defender los recursos hidráulicos del país mediante la protección de las cuencas, las fuentes, los cauces de los ríos y corrientes de agua. Entonces Costa Rica comienza a crecer, a desarrollarse donde todos los costarricenses logran tener una mejor calidad de vida.

2.1.5.2 *Organigrama (Ver Anexo # 5)*

2.1.5.3 *Misión*

“Servir a los mercados de la industria eléctrica y de las telecomunicaciones información con niveles de competitividad internacional, a través de multiservicios y aplicaciones, para satisfacer las crecientes y variadas necesidades de los clientes, manteniendo una posición de liderazgo con los nuevos segmentos de la industria y segmentos asociados, de acuerdo con el marco jurídico vigente”.

2.1.5.4 *Visión*

“Empresa propiedad del Estado, competitiva, líder en el negocio de las telecomunicaciones, información e industria eléctrica con la mejor tecnología y recurso humano al servicio del cliente y la sociedad costarricense, que, con desarrollo económico, social y ambiental, promoviendo la universalidad en el ámbito nacional y el uso racional de los recursos naturales”.

2.1.5.5 *Valores Institucionales*

Integridad, Compromiso, Excelencia.

2.1.6 Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados

La siguiente información ha sido recopilada del sitio oficial, extraído el día 24 de julio del 2018, desde <https://www.aya.go.cr/>

2.1.6.1 *Antecedentes de la Institución*

Ilustración #6: Logo de Acueductos y Alcantarillados



El Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados como se conoce hoy día, llamado anteriormente Servicio Nacional de Acueductos y Alcantarillados, fue creado mediante la Ley N°2726, el 14 de abril de 1961, por pronunciación de la Asamblea Legislativa.

Esta contó con el apoyo del Ministro de Salud, Dr. José Manuel Quirce Morales y de salubristas e ingenieros civiles de experiencia entre ellos: Edison Rivera Castaing, Renán Méndez, Guillermo Roviralta, Fernando Chavarría Loaiza y Eduardo Jenkins.

Para aquel momento el país atravesaba una crisis del agua potable y fue mediante la Asamblea Legislativa que se creó primeramente la Ley de Aguas N°276, emitida el 27 de agosto de 1942, y en donde el Artículo # 41, exponía que “todos los acueductos del país eran patrimonio del Estado, que las nuevas obras de este tipo las operaría el Ministerio de Salubridad Pública y que los acueductos administrados por las municipalidades continuarán así hasta que se decretara su nacionalización”. Sin embargo, el Estado no pudo hacer frente a tal acción ya que el problema de las aguas seguía acrecentándose, por ende, se emitió la Ley General de Agua Potable, N°1634, en 1953, la cual “imponía nuevas regulaciones a los organismos administradores para que estos fijaran tarifas adecuadas, que permitieran la correcta operación de los sistemas, con el fin de garantizar la potabilidad del agua en resguardo de la salud pública”. Como parte de sus funciones también debían llevar la contabilidad por aparte, lo cual ayudaba a que hubiese un orden y se asegurará que los fondos lograrían su objetivo.

2.1.6.2 *Organigrama (Ver Anexo # 6)*

2.1.6.3 *Misión*

"Asegurar el acceso universal al agua potable y al saneamiento de forma comprometida con la salud, la sostenibilidad del recurso hídrico y el desarrollo económico y social del país".

2.1.6.4 Visión

"Ser la institución pública de excelencia en rectoría y gestión de los servicios de agua potable y saneamiento para toda la población del país".

2.1.6.5 Valores Institucionales

Por medio del Plan Estratégico Institucional (AyA, 2017) se han extraído los siguientes valores: Transparencia, Solidaridad, Espíritu de servicio, Responsabilidad y compromiso, Respeto, Excelencia.

2.1.6.6 Objetivos Estratégicos

A través del informe de Gestión (AyA, 2018) se exponen los siguientes objetivos:

1. Asegurar el abastecimiento de agua de calidad potable a la población urbana rural y asegurar el servicio de alcantarillado sanitario a la población del Área Metropolitana de San José (AMSJ).
2. Asegurar el aprovechamiento óptimo del recurso hídrico en la provincia de Guanacaste para satisfacer las demandas del recurso por parte de las distintas actividades.
3. Mejorar la calidad de los servicios de abastecimiento de agua potable y saneamiento brindado por las organizaciones comunales.
4. Apoyar el desarrollo social y económico de los territorios indígenas.

2.2 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.2.1 Cuadros de Reemplazo

(Dessler & Varela Juárez, 2017) define las gráficas de reemplazo de personal como aquellos “registros de la compañía que describen el desempeño actual y la viabilidad de ascender a candidatos internos a los puestos de trabajo más importantes” (p.76). Para ello hay que elaborar una ficha de reemplazo por puesto, ésta es una “ficha preparada para cada uno de los puestos de una compañía; incluye a los posibles candidatos sustitutos y sus calificaciones” (p.77).

Wether, Davis, & Guzmán , (2014) informan sobre los cuadros de reemplazo que: Son una representación visual que indica la forma como será sustituida una persona cuando salga una vacante, esta información debe provenir del departamento de capital humano, así como también se necesita del trabajo en conjunto con los ejecutivos de la empresa para desarrollar estas gráficas, cuadros o resúmenes de reemplazo. (p.78)

Entonces, los diagramas de reemplazo son programas organizacionales, de modo parecido a un organigrama, el cual proporciona una referencia rápida de los candidatos disponibles para reemplazar otro puesto, cuando no se tiene un programa interno más estructurado como lo son los planes de sucesión.

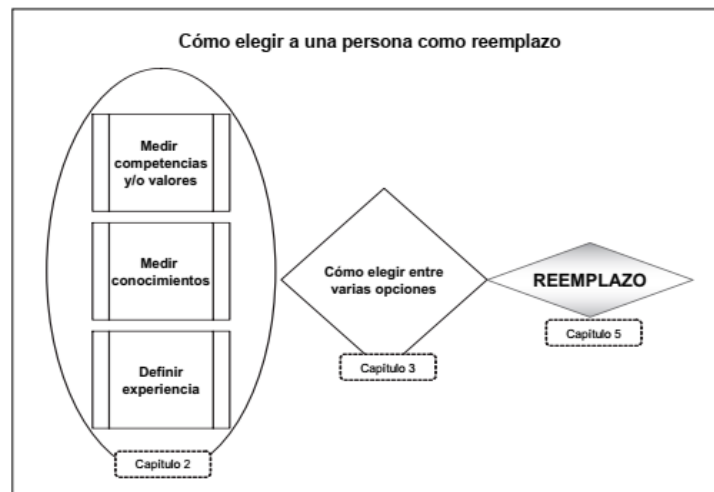
Cuentan con mayor aceptación y relevancia. También, indican la urgencia de contar con cuadros de reemplazo para todos los niveles de la organización, muchos de estos puestos están ocupados con empleados en edad de retiro y necesitan de un reemplazo en un plazo específico, otros casos pueden ser trasladados con fecha especial, transferencias internas.

Se puede decir que los cuadros de reemplazo se estructuran con personal potencial que tengan cierto talento y según la dinámica que maneja la institución tienen la oportunidad de ser promovidos para reemplazar u ocupar puestos superiores, (generalmente, parten de la base o tercer nivel de la entidad hacia arriba, de segundo nivel hacia arriba). Es decir, se ocupan de un puesto dentro de la Institución y la situación real de varios candidatos.

(Soto, "s.f") indica que hay dos variables que generan el potencial de reemplazo: el desempeño actual y la idoneidad de promoción. La primera se establece por las evaluaciones periódicas, que pueden incluir la opinión de otros empleados de diferentes niveles de la organización. Y la segunda se basa en el desempeño actual y en las creencias de los superiores inmediatos sobre el éxito que puede obtener en un nuevo puesto, también el departamento de personal debe colaborar con evaluaciones psicológicas, entrevistas y otros métodos de evaluación. Cabe resaltar que, cuando existe una vacante a corto plazo, ésta no puede ser llenada por promoción interna solo por contratación externa; lo contrario, sucede a largo plazo, cuando el área de recursos humanos puede motivar al empleado a subir y optimizar sus calificaciones y prepararse por un futuro reemplazo. (p. 9)

“Los diagramas de reemplazo deben diseñarse de modo tal que asegure que todos los designados como posibles reemplazos posean las competencias, experiencia y conocimientos necesarios, según lo requerido por los puestos de trabajo que se prevé que ocuparán” (Alles, 2009, pág. 141).

Véase el siguiente cuadro:



Fuente: (Alles, Construyendo Talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones, 2009, pág. 141)

Estos cuadros de reemplazo son estrictamente confidenciales por tratarse de un punto sensible en los demás trabajadores que no fueron promovidos y por la privacidad documental.

Algunas empresas, utilizan sistemas manuales, otros sistemas computarizados de información, con la intención de mantener un registro de desarrollo e inventario de personal. De modo que, se reúne la información sobre cada empleado y después se coloca en un inventario. Parte de la función de estos cuadros es llevar un registro

de candidatos internos en sus posiciones más importantes o desarrollar un cuadro por puesto (Soto, "s.f"), esto dependerá de las necesidades, recursos y la planeación de recursos humanos.

(Soto, "s.f") así como también (Wether, Davis, & Guzmán, 2014) muestran cómo debe estar compuesto este inventario de capital humano. Por ejemplo, mencionan que debe estar compuesto en cuatro partes:

1. Contiene información que puede ser llenada por el departamento de personal, ya que es información básica que se encuentra en el expediente de cada empleado. Se identifican título del empleado, experiencia, edad y trabajos anteriores.
2. Puede ser llenada por el empleado, con el fin de proporcionar información sobre habilidades, deberes, responsabilidades y preparación (capacitación, conocimientos y educación formal) del empleado. Este apartado ayuda a los administradores por formarse, a tener una idea clara sobre las habilidades distintivas del colaborador. Se pueden obtener por medio de entrevistas, un formulario especial distribuido por correo electrónico, conversación directa personal o telefónica. Igualmente, debe actualizarse regularmente. Algunas normas que pueden establecer las empresas es que cualquier información relevante con cambios importantes puede impactar en el desempeño.
3. En esta sección, el jefe inmediato resume el futuro potencial del empleado. El desempeño, la idoneidad o grado de preparación que muestre una promoción y cualquier deficiencia o ventaja especial se registran aquí. El jefe directo, al

firmar, garantiza al empleado que tiene conocimiento directo de su desempeño laboral.

4. Sirve de lista de comprobación. Se le añadirán aquellas evaluaciones recientes que brinden información sobre el desempeño del colaborador.

Se explica que, por lo general, estos inventarios se realizan de forma electrónica, mediante una comparación entre el potencial del personal y las vacantes disponibles. Empresas grandes utilizan bases de datos, actualizan el sistema y la información, de lo contrario, se presenta el riesgo de no promover a una persona que merecía la oportunidad. (p.76-77)

2.2.1.1 *Diferencias entre planes de sucesión y cuadros de reemplazo*

(Alles, 2009) cita cuatro diferencias entre uno y el otro programa que son esenciales:

Planes de Sucesión	Diagramas de Reemplazo
<p>1. No existe una fecha fija para que el sucesor ocupe el puesto vacante, y que exista significa que pueda darse o no dicho ascenso. Como también puede haber varios posibles sucesores y estos participar en la sucesión de varios puestos.</p>	<p>1. Si existe una fecha fija en la cual el empleado dejará el puesto que quedará como vacante y por la cual se le designa un solo reemplazo.</p>
<p>2. La organización no se compromete con los participantes del programa como posibles sucesores. Solo se les ofrece actividades de formación y desarrollo para que estén listos el día cuando se produzca una vacante si es que eso sucede.</p>	<p>2. La organización está completamente comprometida con el reemplazo para ocupar un puesto futuro. Existe la promesa de una fecha establecida para tomar el puesto y el reemplazo designado no asumirá el nuevo puesto solo frente a circunstancias de fuerza mayor o cuando no ha logrado alcanzar una meta laboral.</p>
<p>3. La organización como respuesta espera que sus ocupantes se motiven en el desarrollo de sus capacidades y haya un compromiso con el programa, aunque eso implique no ser elegido.</p>	<p>3. Es el reemplazo designado quien asume un compromiso mayor, acepta tal designación y los consejos de desarrollo de la empresa para estar en las condiciones de asumir el nuevo puesto.</p>
<p>4. Se pueden implementar planes de sucesión y diagramas de reemplazo de modo combinado y las ventajas son muchas.</p>	<p>4. Se debe implementar primero los diagramas de reemplazo para luego elaborar los planes de sucesión para todos los puestos clave sin tomar en cuenta la edad de ocupantes.</p>

Fuente: Recopilado de (Alles, 2009, p.132,133)

2.2.2 Planes de Sucesión

2.2.2.1 *Definición del Plan de Sucesión*

Alles M., (2009) define al Plan de Sucesión como:

Programa organizacional por el cual se reconocen puestos claves, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para la continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos claves, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. Para asegurar la eficacia del programa, se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocupará. (p.120)

2.2.2.2 *Importancia del Plan de Sucesión*

Los planes de sucesión son fundamentales en el ambiente de negocios, ya que ninguna organización puede garantizar la permanencia de su personal de manera total. Estos no solamente permiten la continuidad de la empresa, también buscan asegurar que el desempeño se mantenga estable o se incremente. Este proceso debe diseñarse de tal manera que se facilite la transición de los cargos y las responsabilidades a la vez que se desarrolla el talento humano de manera estratégica. Extraído el 25 de julio del 2018, desde <http://blog.peoplenext.com.mx/>

2.2.2.3 Características del Plan de Sucesión

A través de (Alles, 2009) algunas características que se deben tener en cuenta al desarrollar un plan de sucesión son:

1. Para que un plan de sucesión sea exitoso debe existir una buena comunicación interna, una cultura organizacional estable y madura, sus propósitos y objetivos deben ser transparentes para que sean comprensibles. De esta forma los ejecutivos llamados a ser sucesores de otros o a quienes se les nombró otro sucesor, vivirán con naturalidad este tipo de programa y lo verán como una oportunidad de desarrollo en su crecimiento personal y profesional.
2. Una organización que no tenga una cultura organizacional como la descrita anteriormente, donde impera la duda, el miedo, la incertidumbre, expectativas negativas entre los participantes, donde se puede herir la sensibilidad de algunos, incluso verlo como una amenaza al puesto, a la hora de comunicar o desarrollar un plan de sucesión, es mejor que no se lleve a cabo.
3. Para casos como el anterior, se establece que es mejor que se desarrollen diagramas de reemplazo, porque para los empleados es más seguro saber que en un determinado plazo la persona de ese puesto deberá dejarlo, sea por edad de jubilación u otro motivo. Estos diagramas deben implementarse como una necesidad perentoria, no existe otra posibilidad (p.124).

2.2.2.4 Pasos para realizar un Plan de Sucesión

Como revela (Dessler, 2009) la planeación de la sucesión “es un proceso a través del cual una organización planea cubrir puestos de alto nivel”, donde “algunos programas de desarrollo gerencial se aplican en toda la empresa e involucran a todos los gerentes o a los más nuevos (o a los potenciales)” (p. 311).

De aquí que un proceso de sucesión estándar requiera de tres pasos:

1. Prever las necesidades gerenciales con base en factores estratégicos,
2. Revisar el inventario de habilidades gerenciales de la empresa para evaluar el talento con el que se cuenta en ese momento, y
3. Crear gráficas de reemplazo que resuman información de los candidatos potenciales y las necesidades de desarrollo de cada uno (p.311).

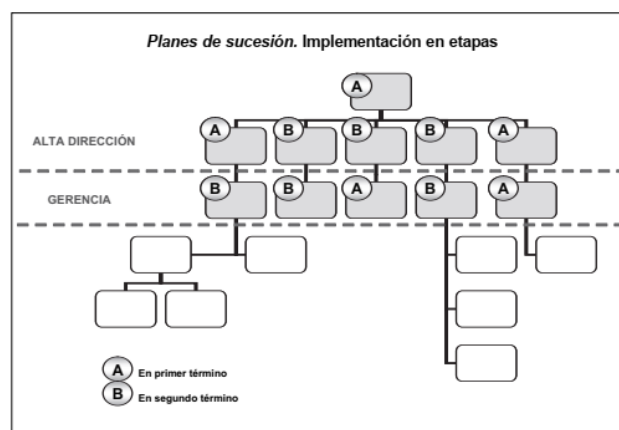
2.2.2.5 Implementación de los planes de sucesión por etapas

Existen varias formas de implementación:

1. Por corte verticales (o un área en particular) y horizontales (inicia por la máxima conducción desde el #1 y primer nivel de reporte)
2. Por medio de una serie de pasos: reunión con directivos para definir el programa, comunicar a los involucrados, definir el alcance del programa por medio de la determinación de puestos claves.

La diferencia en etapas empieza en que, una vez que se hayan definido los puestos claves, se categorizan en A y B, según la edad de sus ocupantes actuales, los tipos A, (serían los que estar por jubilarse y le faltan “n” años) y los B serían los restantes. Entonces la primera etapa, es cuando se comienza a trabajar con los puestos A, definiendo un sucesor, confeccionándole un plan de formación y desarrollo, según dicha persona. Lo anterior, asegura la continuidad de la organización y es lo primordial en implementarse. Y la segunda etapa, sería definir los sucesores del tipo B, donde se puede definir más de un sucesor con igual plan de formación y desarrollo correspondientes.

Cada empresa define cómo desea implementar sus planes de sucesión, sin embargo, debe tomar en cuenta varios factores como: su cultura, edad de los miembros del plantel ejecutivo, su situación y demás. Una forma de implementarlos es combinando planes de sucesión con diagramas de reemplazo. (Alles, 2009, págs. 134-136)



Fuente: (Alles, Construyendo Talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones, 2009, pág. 135)

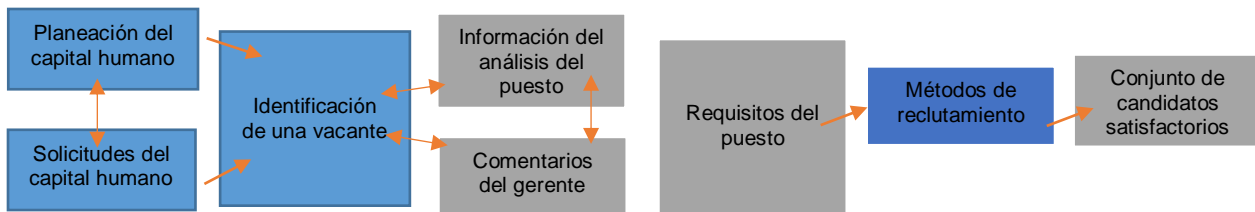
2.2.2.6 *Identificación del Talento*

La clave para un exitoso plan de sucesión es la formación de líderes, para ello es necesario contar con un índice de retención del talento, pero ¿qué significa identificar ese talento?:

“Es el proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes de la organización. Este proceso se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, permite obtener solicitudes de trabajo, de los cuales se debe seleccionar a los nuevos empleados. El proceso de selección es independiente del de identificación de talento (...). (Wether, Davis, & Guzmán , 2014, p. 112)

La planificación de la sucesión es una herramienta muy útil y necesaria, para la cual el departamento de recursos humanos o por petición de los altos mandos, se necesita identificar los puestos vacantes o nuevos que existen dentro de la organización; labor que le compete al reclutador, donde no sólo debe tomar en cuenta los requerimientos el puesto, sino también, el perfil de la persona que lo ocupará. Asimismo, es responsabilidad de la organización aplicar un adecuado proceso de reclutamiento sujeto al marco legal y procedimientos que establece cada país para la contratación de personas.

Para entender cómo se inicia esta acción, los autores proponen las siguientes etapas:



Fuente: (Wether, Davis, & Guzmán, 2014, pág. 113)

2.2.2.7 Características del (los) sucesor² (es)

(Saracho, 2011) escribe en su libro Talento Organizacional: “Necesitamos identificar sucesores para los cargos clave de la organización” (p.57). En ese apartado él explica que hay ciertas consideraciones de diversa naturaleza que se necesitan para identificar a los sucesores, entre ellas: las competencias, el potencial, el nivel de desempeño, el conocimiento o la formación necesaria que posee el empleado para ocupar un cargo específico a futuro, aparte de la confianza de parte de la empresa; algunas están basadas en sistemas de evaluación y valoración, otras en los atributos personales o dependiendo de las necesidades de la organización, unas resultando gestionables y otras no. Sin embargo, lo anterior se puede resumir en:

1. El potencial del empleado clave para ocupar el puesto futuro,
2. El tiempo que le llevará en desarrollar dicho potencial,
3. El compromiso individual para prepararse y desarrollarse hasta llegar el momento de ocupar el cargo. (p.58)

² Se refiere cuando una persona sucede a otra en su puesto o función.

2.2.2.8 *Posiciones Clave*

Antes de definir lo que es un puesto clave, es necesario conceptualizar lo que significa un puesto de trabajo. Bembibre, (2010) menciona en el sitio web Definición ABC, que un puesto de trabajo es:

Aquello que es tanto metafórica como concretamente el espacio que uno ocupa en una empresa, institución o entidad, desarrollando algún tipo de actividad o empleo con la cual puede ganarse la vida ya que recibe por ella un salario o sueldo específico.

Una vez consultada la definición de puesto de trabajo, Ameghino, (2016) define el concepto de puesto crítico de la siguiente manera:

En toda empresa hay puestos que no son fáciles de remplazar y no por la jerarquía que tienen necesariamente, sino que estos son personas que de un modo u otro son clave para su actividad, ya sea porque aportan valor diferencial, por el nivel de conocimiento de su puesto o porque existe escasez de profesionales para ese trabajo.

2.2.2.9 Planeación y desarrollo de carrera

“Es el proceso deliberado mediante el cual una persona adquiere conciencia de atributos relacionados con su carrera personal, así como de la serie de etapas, durante toda la vida, que contribuyen a que se realice dicha carrera” (Dessler, 2009, pág. 379)

El sitio web El Empleo, (2015) expresa:

El plan de carrera es una estrategia fundamental para retener al trabajador, mejorar sus fortalezas y debilidades y conformar las posiciones de sucesión en cargos críticos de la organización.

También, es un factor clave de satisfacción laboral para los empleados, porque encuentran en la empresa el apoyo necesario para evolucionar en todas las áreas de su vida. Sentirán mayor compromiso y ganas de retribuir con su trabajo.

El programa de desarrollo debe medir competencias técnicas referentes al cargo y la brecha existente con la siguiente en la ruta, habilidades gerenciales para su desempeño presente y futuro, requerimientos y necesidades de la compañía versus intereses y motivaciones del empleado.

Respecto de la planeación de carrera (Soto, "s.f") cita que su objetivo es: “

Dotar y ayudar al empleado a que pueda realizarse al interior de la compañía para que éste se sienta mucho más compenetrado y pueda darle muchos más beneficios a la empresa al mejorar el nivel de conocimiento y de experiencia” (p. 9)

Bajo la misma línea de razonamiento, (Soto, "s.f") dice que al planear una carrera se debe determinar en qué etapa en el ciclo de la vida organizacional se encuentra:

1. Etapa de establecimiento: (núcleo laboral de la mayoría de las personas) este periodo comprende de los 24 a los 44 años.
2. Etapa de mantenimiento: (donde la persona asegura su lugar en el mundo laboral) este periodo comprende de los 45 a los 65 años.
3. Etapa de la decadencia: (es donde el poder y la responsabilidad van bajando y se piensa en el retiro) comprende después de los 65 años. (p. 9)

Otra de las líneas de actuación básica de la gestión del desarrollo es la promoción, en el entendido que, una promoción ayudará por motivar al empleado, a buscar aquel o aquellos empleados capacitados dentro de la compañía y no fuera de ésta.

Longo, "s.f" citando a Leibowitz, ZB., señala que:

El desarrollo de la carrera profesional consiste en una actividad organizada, estructurada, y en continuo proceso que reconoce a las personas como un recurso vital de las organizaciones.

Por lo general, suele hablarse de carrera vertical cuando la persona cambia de puesto al ascender y de carrera horizontal cuando se produce una mejora sin que la persona cambie de puesto. (p. 68)

La promoción profesional conlleva:

- Un aumento de responsabilidades y de retribución
- Una progresión dentro de un escalado establecido
- El establecimiento de unos requisitos para la promoción que normalmente serán: evaluaciones del desempeño, desarrollo de habilidades o competencias profesionales y la antigüedad. (p. 70-71)

La carrera profesional en el sector público incluye dos tipos de modalidades, generalmente son la vertical y la horizontal: La promoción vertical, de ascenso entre puestos, dentro de una misma categoría, ascenso a una categoría superior, avance dentro de los distintos escalones de un mismo puesto de trabajo y la movilidad entre puestos equivalentes. (p. 71)

(Alles, 2002) manifiesta que:

“Los planes de carrera y los planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Las mismas cambian y evolucionan según la evolución del mapa de puestos. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto la cual se prevé promoverlo en el futuro”

Por consiguiente, no se deben confundir los planes de carrera y los planes de sucesión, no son lo mismo.

2.2.2.10 *Manual de puestos*

Caja Costarricense de Seguro Social de Costa Rica, (2018) expone de forma transparente al público, su nuevo Manual Descriptivo de Puestos donde define:

El Manual Descriptivo de Puestos es un instrumento técnico de trabajo, el cual se usa comúnmente en las empresas e instituciones con el fin de mejorar la gestión de la administración de recursos humanos. Este instrumento permite fundamentar el programa de reclutamiento y selección de personal, orientar a los jefes del tipo de tareas que deben realizarse en los diferentes puestos y procesos de trabajo, determinar el personal requerido cuando existan plazas vacantes,

aplicar debidamente una política de ascensos, realizar reestructuraciones de las dependencias con el objeto de lograr un mejor aprovechamiento del personal y servir de base al mantenimiento del sistema de salarios.

Las ventajas y beneficios derivados del Manual Descriptivo de Puestos en una empresa justifican de sobremanera su preparación y mantenimiento ya que se debe adecuar de acuerdo con las necesidades institucionales; por lo tanto, es recomendable dedicar esfuerzos con el fin de mantenerlo actualizado. (p.2)

2.2.2.11 Manual de Competencias

Se define como competencia a una aptitud que posee una persona; es decir, las capacidades, habilidades y destrezas con las que cuenta para realizar una actividad determinada o para tratar un tema específico de la mejor manera posible. (Extraído el 14 de junio del 2018, desde <http://concepto.de/que-es-competencia/>)

Por otro lado, Alles, (2007) crea su propia definición de competencias, la cual se refiere “a las características de personalidad, devenidas por comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes” (p.29).

Hoy por hoy, la tendencia empleada en las organizaciones es aplicar un Modelo de Competencias a la hora de seleccionar talento humano, hacer evaluaciones de desempeño y administrar al personal. La finalidad de tal modelo es encontrar

personal que, junto a su formación y experiencia, posean las competencias específicas propias al puesto. De allí que sea necesario que las organizaciones hagan un estudio de las competencias de sus mejores empleados en puestos claves identificados y las transformen en un estándar a la hora de seleccionar a un candidato. (Wether, Davis, & Guzmán, 2014, p.143)

Según explica (La Vanguardia, 2015), la capacidad de una persona se puede observar en cada puesto de trabajo mediante un perfil cuantificable y medible desde un punto de vista objetivo. De allí que se realice un correcto diseño del perfil que incluya las competencias necesarias para desarrollar cada puesto alineado con la cultura organizativa.

De la misma manera, se comenta que:

La gestión por competencias se presenta como un gran marco de actuación que engloba los principales procesos y políticas de gestión de personal. Así pues, puede verse aplicada en las siguientes áreas:

- Selección: donde se identifican los perfiles ideales de los puestos para conseguir una mayor adecuación entre persona y puesto.
- Formación y desarrollo: permite identificar las necesidades formativas ya sean individuales o grupales con ello conseguiremos desarrollar y mejorar

las competencias para desempeñar exitosamente las funciones del puesto requerido.

- Planes de carrera y sucesión: tener identificadas las competencias de los empleados más talentosos facilitará la toma de decisiones en nuevos procesos.
- Política retributiva: de igual manera las competencias en este sentido son un buen marco de referencia para fijar el salario variable en función al desempeño realizado, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de una evaluación del desempeño basada en criterios objetivos y medibles.

Se debe tener claro que competencias no es igual y no es sinónimo de conocimientos. Debe entenderse correspondientemente que las primeras son aquellas que generan o producen un comportamiento exitoso, pero los segundos son aquellos que son necesarios y son la base de cualquier desempeño laboral.

Por ende, que al referirse a competencias se hace una connotación de las características de la personalidad, de ciertos comportamientos y de un desempeño exitoso, que integradas y alineadas a la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la empresa generan un valor agregado en el puesto de trabajo.

Algunos tipos de competencias son: las cardinales, las gerenciales, las de soporte y las de negocio.

2.2.3 Dependencia de Recursos Humanos (RRHH)

2.2.3.1 Definición de Dependencia Administrativa

(Ucha, 2009) define que una dependencia administrativa es:

Aquella oficina que depende de otra, que ostenta una mayor entidad o importancia. Muchas empresas u organizaciones del estado despliegan tareas de alcance nacional y hasta internacional en algunos casos, entonces, para poder cubrir su trabajo en todo un territorio, o en el exterior, necesitan establecer dependencias, que como dijimos son oficinas más pequeñas que dependen de una mayor o sede madre y en las cuales se operan los mismos trámites. También se las suele denominar como filiales.

Algunos sinónimos relativos para dependencia administrativa son: sección, departamento, oficina, despacho, entre otros. Sea como se nombre, toda gestión de talento humano comparte el mismo principio, por lo que :

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato

justo para los empleados de la organización. (Dessler & Varela Juárez, 2017, p. 2)

2.2.3.2 Reclutamiento y Selección

(Chiavenato, 2011) indica que ambos son procesos de provisión los cuales son responsables de la entrada y abastecimiento de personas a la organización, sin embargo, existen factores que influyen en estos procesos como es el ambiente que rodea a la empresa y la manera cómo hacen para localizar y buscar a estas personas (p. 112)

2.2.3.2.1 Reclutamiento

(Chiavenato, 2011) denomina reclutamiento como: “Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”. En otras palabras, reclutamiento consiste en atraer candidatos por medio de varias fuentes de comunicación y etapas (investigación interna, externa y otras técnicas) todo, según los objetivos de la organización para que luego pasen por un filtro que sería el proceso de selección, de manera que se queden los candidatos más idóneos para el puesto que necesitan cubrir y el correcto funcionamiento de la empresa. (p. 128)

(Wether, Davis, & Guzmán, 2014) explican que, cuando surge una vacante y se ocupa de capital humano para cubrirlo, se deberá decidir si lo hará por medio de un reclutamiento interno o externo, presentándose así ventajas y desventajas para cada uno. Refiriéndose al reclutamiento interno los autores dicen que “éste es aquel que se realiza entre el personal de la empresa” y al externo que “es aquel que se realiza entre el capital humano disponible en el mercado de trabajo externo” (p.112).

2.2.3.2.1.1 Reclutamiento interno

En la página 66, de este estudio se refirió sobre la administración del talento y partiendo de allí, se ve la importancia de que la empresa posea un banco de talento o un programa de referidos, incluso puede ser la recontractación para quienes puedan optar por un cambio o una oportunidad de promoción interna. De forma paralela el capital humano que se recluta internamente es el más apto para tomar en cuenta en una planeación de la sucesión ya que parte de las ventajas que trasfiere el reclutamiento interno, que es menos costosa y más rápida, pero también:

Se destaca la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la necesidad de ascender y hacer carrera dentro de ella, disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno; basta con prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional, a la que ya conoce por su pertenencia a la entidad” (p. 112).

2.2.3.2.2 Selección

(Chiavenato, 2011) conceptualiza esta provisión como: “escoger, entre los candidatos reclutados, a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien”. De forma tal que, una vez reclutados pasan a la siguiente fase que sería limitarse a escoger a los mejores candidatos y los más adecuados para cubrir el puesto y lograr que la persona rinda eficiente y eficazmente en dicho puesto (p. 144)

Ahora bien, las técnicas y etapas de selección de personal son variadas entre cada organización. Existen dos tipos de selección: la externa y la interna. Para este estudio se referirá a la segunda opción.

2.2.3.2.2.1 Selección interna

Wether, Davis, & Guzmán, (2014), manifiestan que en un proceso de selección hay tres elementos que tomar en cuenta y determinan la eficacia de esta provisión:

1. El análisis de los puestos: suministra la descripción de las tareas, especificaciones del puesto y niveles de desempeño.
2. Las necesidades del capital humano, que sería a corto y largo plazo permitiendo conocer las vacantes futuras con cierta precisión y de esta manera conducir el proceso de selección de forma ordenada y lógica.

3. Y los candidatos esenciales, para conformar un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. (p. 141)

“Este tipo de selección parte de la premisa que hay que cubrir las vacantes de manera rápida, con el personal mejor calificado para ejercer la función” (p. 141,142)





2.2.3.2.2 Selección por competencias

El tema por competencias se analiza en este capítulo, en las páginas 73 a la 75. Pero (Wether, Davis, & Guzmán, 2014) recalca este concepto, argumentando que fue idea del psicólogo social David McClelland en 1970, que al parecer utilizaba el test de inteligencia para seleccionar personal y no quedando contento con los resultados definió el término “competencia” como: “la característica que diferencia el desempeño de una persona en un puesto, función, cultura u organización” (p. 143)

2.2.3.3 Tipos de generaciones

Del origen latín *generatio* esta palabra tiene varias definiciones. Se puede conceptualizar a un conjunto de seres contemporáneos o que tienen la misma edad, o tiene un significado paralelo al conjunto de personas que nacieron en el mismo periodo de la historia, influencia social, cultural, intervienen gustos, comportamientos e intereses similares. (Rodríguez y Morgado, 2015)

Una manera de clasificar a las generaciones por su año de nacimiento se resume en el siguiente cuadro:

TAXONOMÍA DE GENERACIONES				
NOMBRE DE LA GENERACIÓN	MARCO TEMPORAL EN ESPAÑA	POBLACIÓN DE LAS GENERACIONES *	CIRCUNSTANCIA HISTÓRICA	RASGO CARACTERÍSTICO
Generación Z	1994 - 2010	7.800.000	Expansión masiva de internet	 Irreverencia
Generación Y <i>millennials</i>	1981 - 1993	7.200.000	Inicio de la digitalización	 Frustración
Generación X	1969 - 1980	9.300.000	Crisis del 73 y transición española	 Obsesión por el éxito
<i>Baby Boom</i>	1949 - 1968	12.200.000	Paz y explosión demográfica	 Ambición
<i>Silent Generation</i> Los niños de la posguerra	1930 - 1948	6.300.000	Conflictos bélicos	 Austeridad

LA VANGUARDIA

* Datos correspondientes a la población residente en España. Fuente: INE, 2015.

Fuente: (Concejo, 2018)

(Atrevia, 2017) insinúa que en las empresas se conviven con hasta cuatro generaciones a saber: *Baby Boomers*, Generación X, Generación Y, y Generación Z, algunas comparten ciertas similitudes o diferencias, lo cual crea expectativas en los departamentos RRHH, quienes tratan de convertir sobre todo esas diferencias en oportunidades para ganar talento, por ejemplo: usando la tecnología como aliada, creando entornos de trabajo colaborativos, rutas personalizadas o planes de carrera innovadores, abriendo canales de comunicación fluidos y reforzando políticas de capacitación y desarrollo.

2.2.4 Instituciones del Sector Público Costarricense

2.2.4.1 Definición de Sector Público

Para comprender el significado de sector público, Pérez Porto & Gardey, del sitio web Definición.de, (2016) define cada vocablo por aparte. Entiéndase como sector “a la parte de un todo, también puede dirigirse a un grupo de personas, de actividades o la zona de un territorio (...) Por otro lado, el término público, se emplea como adjetivo para referirse a aquello que concierne a toda la comunidad”.

Por ende, se llama sector público:

Al conjunto que forman las corporaciones, las instituciones y las oficinas del Estado. Debido a que el Estado es una forma de organización de la sociedad, se entiende que aquello que es estatal es público, en el sentido de que no pertenece a una persona o una empresa, sino que es propiedad de todos los habitantes.

En Costa Rica, el sector público “es el conjunto total de las organizaciones públicas. Lo integran los Poderes de la República, las instituciones autónomas, las municipalidades, los Bancos del Estado, las empresas públicas y otras instituciones públicas no estatales” (MIDEPLAN, UCR, CICAP, PROYECTO ESTADO DE LA NACIÓN , 2007, p.12)

El siguiente cuadro es un resumen de la Estructura Organizacional del Sector Público Costarricense:

**Número de instituciones y órganos
que conforman el Sector Público Costarricense
según naturaleza jurídica
-julio 2018-**

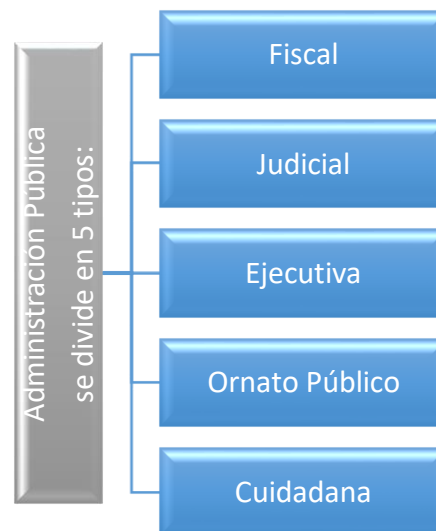
<i>Clasificación</i>	<i>Cantidad</i>
Poderees de la República	3
Órganos del Poder Legislativo	2
Organismo Electoral	1
Ministerios	18
Órganos adscritos a Ministerios	76
Órganos adscritos a la Presidencia	3
Instituciones autónomas	35
Órganos adscritos a Instituciones autónomas	14
Instituciones semiautónomas	10
Órganos adscritos a Instituciones semiautónomas	1
Empresas públicas estatales	21
Empresas públicas no estatales	6
Entes públicos no estatales	50
Municipalidades	82
Consejos Municipales de Distrito	8
Total	330

Fuente: Elaborado por: MIDEPLAN, Área Modernización del Estado, Unidad Estudios Especiales. Julio. 2018

2.2.3.2 Ley General de Administración Pública

Conceptodefincion.de, (2014) explica la terminología sobre Administración Pública:

Es aquel grupo de entidades, organismos, creados por el Estado para controlar y gestionar todo lo relativo y concerniente a éste. El Estado como máximo ente administrador y fiscal tiene como atributo la jurisdicción, que no es más que esa facultad que le permite administrar la justicia, del mismo modo, puede crear un completo sistema de administración que esté facultado para realizar diversas operaciones que garanticen el funcionamiento del gobierno y sus dependencias. Estos entes tienen como función principal el control del dinero o ganancias que genere el Estado, de atender al público en lo que le demanden y esté establecido en su código funcional y ser los únicos a los que se les otorgue esa dependencia de trámites.



Fuente: (Conceptodefincion.de, 2014)

Hay dos perspectivas para las cuales se ha definido tradicionalmente el concepto de Administración Pública, según alude (Barrios, 2010):

- a. Objetivamente, se dice que es la acción práctica de donde se desprenden los entes como los órganos de Gobierno,
- b. Subjetivamente, es el conjunto de entes y órganos del Gobierno organizados jerárquicamente con el propósito de satisfacer las necesidades colectivas.

En Costa Rica, nace el 2 de mayo de 1978, la Ley N°6227 o “Ley General de la Administración Pública”, la cual define a la Administración desde una perspectiva subjetiva³, la cual la conforman a saber “el Estado y los demás entes públicos”

2.2.3.3 Ley Orgánica

El origen de una Ley Orgánica se remonta al Derecho Francés, procedente de la Constitución Francesa de 1958, donde se marcó un escalón intermedio entre una norma constitucional y las leyes ordinarias. (Conceptodefincion.de, 2015)

Para que una Ley Orgánica sea aprobada necesita una serie de requisitos desde el punto de vista constitucional, o sea, que es prescrita como complemento de la constitución de un Estado: su finalidad es regular ciertas materias específicas como

³ Las definiciones dirigidas a la Administración Pública son objeto de discusión según comenta (Barrios, 2010) ya que, para algunos autores el término Estado resulta inapropiado, así como Gobierno y Administración son conceptos de realidad muy complejos y cambiantes como lo es la administración del poder.

algunos derechos fundamentales de sus habitantes, el desarrollo de las libertades públicas o la coyuntura de diferentes poderes del Estado; instaurar los límites en cuanto a su aplicación y avalar su cumplimiento, también tiene como objetivo la formación de una regla para desenvolver un precepto o institución. Esta ley no puede ser modificada con facilidad ni por la voluntad propia de un gobernante, ya que al tratarse de cuestiones muy importantes involucra a toda la sociedad y a un orden de nivel legal. Existen diferencias entre las leyes orgánicas y las leyes ordinarias, según la importancia para cada Nación, por ejemplo:



Fuente: (Conceptodefincion.de, 2015)

2.2.3.4 Ley de Reforma Procesal Laboral

La palabra reforma denota acción y efecto de reformar o reformarse. Otros sinónimos de este verbo son: volver a formar, rehacer, modificar algo, enmendar o corregir la conducta de una persona. De manera que se puede decir que una reforma es “un sustantivo que hace referencia a un cambio que se efectúa sobre una estructura; antes de llevarse a cabo, éste debe ser analizado y programado con rigurosidad, habiendo constatado las posibles consecuencias y perjuicios que

puede acarrear”, y la palabra laboral se refiere a un adjetivo, el cual está relacionado al trabajo o “aquella actividad que se desarrolla a cambio de algún tipo de remuneración o retribución”. De manera que, una reforma laboral es “una iniciativa que modifica la legislación que regula las relaciones de trabajo con el objetivo de otorgarles una mayor flexibilidad”. (Pérez Porto & Merino, Definición.de, 2014, 2016)

En Costa Rica, nace la Ley N°9343 o “Ley de Reforma Procesal Laboral”, la cual fue aprobada el 9 de diciembre del 2015, en la Asamblea Legislativa, pero empieza aplicarse a partir del 25 de julio del 2017. Esta reforma es una ampliación y transformación de 348 artículos del Código de Trabajo Costarricense (Castrillo, 2017).

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, (2018) menciona sobre la reciente reforma:

Esta ley vino a evolucionar y modernizar la legislación laboral de Costa Rica, ya los trabajadores no tendrán que esperar tres o hasta 10 años para que su caso sea resuelto en los Tribunales de trabajo. Ahora se espera que duren dos años o incluso meses. Costa Rica tendrá más seguridad jurídica y los trabajadores una justicia laboral pronta y cumplida.



Fuente: <http://www.mtss.go.cr>

En cuanto al Título Octavo, Prohibición de Discriminar, (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, "s.f") comprende los Artículos #404 al #410, y se muestran a continuación:

Título Octavo, Prohibición de Discriminar	
Artículo #404	Se prohíbe toda discriminación en el trabajo por razones de edad, etnia, sexo, religión, raza, orientación sexual, estado civil, opinión política, ascendencia nacional, origen social, filiación, discapacidad, afiliación sindical, situación económica o cualquier otra forma análoga de discriminación.
Artículo #405	Todas las personas trabajadoras que desempeñen en iguales condiciones subjetivas y objetivas un trabajo igual gozarán de los mismos derechos, en cuanto, a jornada laboral y remuneración, sin discriminación alguna.
Artículo #406	Se prohíbe el despido de los trabajadores o las trabajadoras por las razones señaladas en el artículo 404.
Artículo #407	Queda prohibido a las personas empleadoras discriminar por edad al solicitar un servicio o seleccionar a un trabajador o una trabajadora.
Artículo #408	Todas las personas, sin discriminación alguna, gozarán de las mismas oportunidades para obtener empleo y deberán ser consideradas elegibles en el ramo de su especialidad, siempre y cuando reúnan los requisitos formales solicitados por la persona empleadora o que estén establecidos mediante ley o reglamento.
Artículo #409	Toda discriminación de las contempladas en el presente título podrá ser hecha valer por las autoridades o la parte interesada ante los juzgados de trabajo, de la forma dispuesta en este Código. En estos casos, quien alegue la discriminación deberá señalar específicamente el sustento fáctico en el que funda su alegato y los términos de comparación que substancie su afirmación.
Artículo #410	Los empleadores o las empleadoras a quienes se les compruebe haber cesado a personas trabajadoras, por cualquiera de los motivos de discriminación antes indicados, deberán reinstalarlas en su trabajo, con el pleno goce de sus derechos y las consecuencias previstas para la sentencia de reinstalación. En cuanto a la Administración Pública y las demás instituciones de derecho público, todo nombramiento, despido, suspensión, traslado, permuta, ascenso o reconocimiento que se efectúe en contra de lo dispuesto por el presente título será anulable a solicitud de la parte interesada, y los procedimientos seguidos en cuanto a reclutamiento o selección de personal carecerán de eficacia en lo que resulte violatorio a este título. Todo trabajador que, en el ejercicio de sus funciones relativas a reclutamiento, selección, nombramiento, movimientos de personal o de cualquier otra forma incurra en discriminación en los términos de este título, incurrirá en falta grave para los efectos del Artículo #81 de este Código.

Fuente: (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, "s.f")

(Montero Soto J. , 2017) explica que la nueva reforma obliga a las empresas a replantearse la forma de aplicar desde el proceso de reclutamiento y selección hasta la finalización del contrato, pues los artículos con respecto de la discriminación laboral pasaron de ser 4 a 14. De esta forma, mencionando en dicho artículo a

Grethel Fernández, profesora de la ULACIT, enlistó tres errores muy comunes que desde la reforma pueden generar problemas, estos son:

1. Nombrar—en reclutamiento interno y externo— a trabajadores en forma subjetiva, es decir, sin analizar si cumplen con el perfil y los requisitos del puesto.
2. Que la empresa no defina previamente y en forma concreta las necesidades de personal, por lo que los puestos muchas veces obedecen a decisiones antojadizas y sin ningún estudio que las respalde.
3. La ausencia de personal clave durante las entrevistas, para asegurar un proceso transparente y provechoso.

En conclusión, la RPL, viene a cambiar el modo de tratar las relaciones laborales, lo que tiene que ver con los derechos y deberes de los trabajadores y de los patronos.

2.2.3.5 Dirección General de Servicio Civil (DGSC)

La Dirección General de Servicio Civil (DGSC) se creó mediante acuerdos ejecutivos N°41, 60 y 80 del año 1953, en cumplimiento de la Ley N°1581 (Estatuto del Servicio Civil).

Su naturaleza jurídica es adscrita al Ministerio de la Presidencia, por lo que es un órgano con desconcentración máxima⁴ y el cual goza de presupuesto propio.

Para citar algunas de las tantas funciones que tiene a cargo, la DGSC, se encarga de reclutar y seleccionar puestos administrativos, artísticos y docentes; clasificar y valorar puestos, así como brindar asesoría permanente a niveles político-económicos, según sea su conocimiento y experiencia, entre otros. (Dirección General del Servicio Civil, "s.f")

2.2.3.5.1 Régimen del Servicio Civil

El Régimen de Servicio Civil abarca a 47 Oficinas para la Gestión Institucional de los Recursos Humanos y otras Instituciones del Estado. Como revela la Dirección General del Servicio Civil, ("s.f") un Régimen de Servicio Civil es:

Un sistema jurídico-administrativo, creado para atraer y mantener en el servicio público al personal con mayores méritos. Está constituido por un conjunto de instituciones, personas, normas y principios filosóficos, doctrinarios y técnicos; establecidos en procura de garantizar la eficiencia de la Administración Pública,

⁴ De desconcentración significa es una técnica administrativa de transferencia de la titularidad y ejercicio o bien, una técnica de traslado de competencias normadas y exclusivas dentro de un mismo ordenamiento administrativo a un órgano inferior o descendente según su especialidad, otorgándole una competencia exclusiva dentro de la administración pública, una relación de subordinación. Y máxima significa que opera desde que el superior deja respecto al órgano desconcentrado las facultades de avocación y revisión y cuando se encuentra sustraído a las de instrucción, o sea, la relación de jerarquía se difumina parcialmente.

proteger los derechos de sus servidores y conservar una relación ordenada y equitativa en la administración del empleo público.

La creación del Régimen de Servicio Civil ha sido uno de los principales logros cívicos y democráticos del pueblo costarricense. En efecto, valores tan importantes como la libertad y la igualdad ante la ley son dos de los principios que lo fundamentan. Con ello se dice, que es un sistema abierto en oportunidades para todos los ciudadanos, sin distinción ideológica, religiosa, étnica o política. Todo ciudadano tiene la posibilidad de demostrar sus aptitudes, sus méritos y su capacidad para ingresar y progresar en él, sin que concurran en su selección criterios discriminatorios ajenos a los científicos, técnicos y éticos.

Esta relación de igualdad justifica la afirmación de que el Régimen de Servicio Civil es un sistema de méritos en el que ingresan y progresan los ciudadanos más distinguidos por su preparación, sus dotes intelectuales y, especialmente, por su calidad humana y moral.

2.2.3.6 *Contraloría General de la República (CGR)*

Creada en la Constitución Política de 1949, la Contraloría General de la República de Costa Rica, ("s.f") precisa acerca del mismo lo siguiente:

Es el órgano constitucional, auxiliar de la Asamblea Legislativa que fiscaliza el uso de los fondos públicos para mejorar la gestión de la Hacienda Pública y contribuir al control político y ciudadano (...) Es la institución encargada de vigilar el uso de los recursos públicos que utilizan las instituciones del Estado.

2.2.3.6.1 Índice de Gestión Institucional (IGI) 2017

Consiste en una medición efectuada por la Contraloría General de la República con el fin de valorar el establecimiento de factores formales tendentes a potenciar la gestión de un grupo de instituciones.

La IGI 2017, en la sección de Recursos Humanos, menciona sobre los planes de sucesión:

Este factor pasa de 75.2 a 75.6, del cual nuevamente se identifican oportunidades de mejora en el diseño de planes de sucesión, la medición periódica del clima organizacional y la generación de planes para optimizarlo, así como la publicación de información sobre la gestión del potencial humano, los concursos de personal, los informes de fin de gestión y los datos académicos y de experiencia de los funcionarios que ocupan puestos gerenciales y políticos.

2.2.3.7 Procuraduría General de la República (PGR)

El sitio web oficial Procuraduría General de la República de Costa Rica, ("s.f") le otorga la definición de:

“Órgano superior consultivo, técnico jurídico, de la Administración Pública, y el representante legal del Estado en las materias propias de su competencia.

Es un órgano de suma importancia para el desarrollo del sistema democrático en Costa Rica, pues realiza funciones únicas, que no efectúa ninguna otra instancia gubernamental”

Dentro de sus funciones están:

- **Función Consultiva:** está facultada para emitir informes, dictámenes, pronunciamientos y dar asesoría al Estado, entes descentralizados, organismos públicos y empresas públicas, en cuestiones jurídicas. Los dictámenes son de acatamiento obligatorio para la Administración.
- **Representante legal del Estado:** la representación judicial se ejerce en relación con todo proceso en contra del Estado.
- **Asesor imparcial de la Sala Constitucional:** brinda criterio técnico sobre admisibilidad y fondo, cuando la Sala consulta las Acciones de Inconstitucionalidad presentadas por la ciudadanía.

- Agrario ambiental: protege los derechos del Estado en áreas de Patrimonio Natural, Zona Marítimo Terrestre, zonas fronterizas y el dominio público.
- Ética Pública: recibe, investiga y da seguimiento a denuncias por supuestos actos de corrupción, en los que estén vinculados funcionarios públicos y personas privadas.
- Notaría del Estado: formaliza todos los actos y contratos que requieran escritura pública.
- Capacitación: a funcionarios públicos sobre temas relacionados con sus funciones.
- Sistema Nacional de Legislación Vigente (SINALEVI): Mantiene en constante actualización el sistema informatizado con la normativa general de la República, con el objetivo de brindar seguridad jurídica y ser consultado por los operadores jurídicos públicos y privados, en forma local o telemática.
Extraído el 7 de setiembre del 20018, desde: <https://www.pgr.go.cr/>

2.2.3.8 Convención Colectiva

Chiavenato, (2011) indica que:

Un contrato colectivo de trabajo o el convenio colectivo de trabajo es un acuerdo de carácter normativo mediante el cual dos o más sindicatos representativos de ramas económicas o profesionales estipulan las condiciones de trabajo aplicables, en el ámbito de sus respectivas

representaciones, a las relaciones individuales de trabajo. La vigencia del contrato colectivo es, cuando mucho, de dos años. Así, todo el contrato colectivo tiene una extensión determinada en tiempo y espacio. La celebración de contratos colectivos de trabajo es uno de los medios más comunes para resolver conflictos colectivos y evitar huelgas, y permite, por medio de negociaciones y el consiguiente acuerdo entre las partes, mantener la paz social basada en el consenso (p.302-303).

El (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, "s.f") menciona en el Artículo #54, que, la Convención Colectiva, es la que se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patronos, o uno o varios sindicatos de patronos, con el objetivo de reglamentar las condiciones en que el trabajo deba prestarse y las demás materias relativas a éste. La convención colectiva tiene carácter de ley profesional y a sus normas deben adaptarse todos los contratos individuales o colectivos existentes o que luego se realicen en las empresas, industrias o regiones que afecten. Las convenciones colectivas de trabajo tienen rango constitucional. Es la propia Constitución Política, en su Artículo #62 que establece que estas convenciones “tendrán fuerza de Ley”. Además, los encargados de velar por el cumplimiento de este derecho humano del trabajador, es el Código de Trabajo y los Convenios Internacionales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

CAPÍTULO III: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

3.1 FINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La finalidad que persigue esta investigación es teórica o básica, ya que parte del desarrollo de un marco teórico, con el fin de incrementar el conocimiento teórico de los cuadros de reemplazo y/o planes de sucesión, los cuales desarrollan las Dependencias del Recursos Humanos en algunas Instituciones Públicas del país, existiendo una realidad que necesita ser estudiada y de lo cual no existe documentación alguna hasta el momento.

“La perspectiva teórica proporciona una visión sobre dónde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo de conocimiento en el cual nos “moveremos””. (Hernández Sampieri *et al.* 2014, p.60)

3.1.1 Alcance temporal

Debido al bosquejo y propósito que persigue esta investigación, se determina que su enfoque es no experimental; y por su dimensión temporal en la forma como se recolectan los datos, es de carácter transversal; y éste, a su vez, es de carácter exploratorio y descriptivo.

3.1.1.1 *Enfoque no experimental*

Hernández Sampieri *et al.* (2014) definen el enfoque no experimental como:

Es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables... es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos... no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (p.152)

Debido a lo anterior, la sustentante no pretende inducir intencionalmente en la situación. Solamente observará de manera sistemática y empírica cómo dentro de las Dependencias de RRHH de las seis Instituciones Públicas han ido desarrollando los planes de sucesión y/o cuadros de reemplazo y cuáles son las opiniones del encargado sobre este plan o cuadro, su percepción vivida en el transcurso de este; situación que está ajena al control directo de la investigadora, lo cual puede lograr una mayor validez externa al estudio.

3.1.1.2 *Carácter Transeccional*

Como se investiga un tema en específico y a profundidad en un momento determinado, se dice que el estudio tiene carácter transversal.

Hernández Sampieri *et al.* (2014) cita a Liu, 2008 y Tucker, (2004) aludiendo que estos diseños “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede”. (p.154)

Por consiguiente, la duración aproximada para recolectar y examinar los datos es aproximadamente de seis meses durante el presente año 2018. Para ello, se programó y coordinó una visita presencial con el personal a cargo del tema bajo investigación en las diferentes Instituciones Públicas.

3.1.1.3 *Diseño Exploratorio*

Su finalidad es:

“Comenzar a conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico. Por lo general, se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos; además, constituyen el preámbulo de otros diseños (no experimentales y experimentales).

El tema en cuanto a la aplicación de planes de sucesión y cuadros de reemplazo en el sector público es poco conocido y poco estudiado, por lo que es objeto de interés explorar.

3.1.1.4 *Diseño descriptivo*

El propósito del diseño transeccional descriptivo dice Hernández Sampieri *et al.* (2014) es:

“Indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores) (p.155).

Por consiguiente, este estudio pretende realizar descripciones comparativas entre las variables, según el marco normativo y naturaleza de cada Institución, recopilados por medio de una entrevista y cuestionario guiados para las Entidades Centralizadas del Estado que utilizan cuadros de reemplazo, y un cuestionario y entrevista guiados para las Entidades Descentralizadas del Estado que manejan planes de sucesión. La intención de estos datos es hacer una descripción sobre las características, elementos y particularidades básicas del fenómeno. Asimismo, se recolectarán algunos datos que arrojan datos cuantificables como es el caso del género, edad, cargo ocupado, formación académica, tiempo laborado para la entidad, cuya intención es tener una perspectiva numérica de los sujetos bajo análisis, sin que ello le quite el carácter cualitativo del estudio.

3.1.2 Marco de la investigación

“El marco de la investigación se refiere al tamaño o amplitud de la investigación; es decir, a la magnitud y extensión de la organización, las áreas, el lugar o la temática que se pretende investigar” (González Vallejo & Segura Jiménez, 2018, p.36).

En este caso, el espacio se delimita a nivel micro ya que abarca solo seis Instituciones del Sector Público de las 330⁵ que existen a nivel nacional. También, se denomina micro, porque sólo se analiza un tema el cual es competencia del Área de Talento Humano e involucra a un empleado por cada institución por conocer.

3.1.3 Naturaleza de la investigación

La investigación responde al enfoque cualitativo y el tipo de investigación por desarrollar son Estudios de Casos.

3.1.3.1 *Enfoque cualitativo*

La investigación se dirige hacia el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

⁵ Dato en línea a través de <https://documentos.mideplan.go.cr/> por MIDEPLAN. Área Modernización del Estado, Unidad Estudios Especiales. Julio 2018. Ver página 86 de este estudio.

- “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández Sampieri *et al.*, 2014, p.7).

Se utilizaron dos cuestionarios y dos entrevistas, la gran mayoría con preguntas abiertas para obtener una percepción más detallada y profunda sobre el proceso de la sucesión y/o cuadros de reemplazo. Esta recolección de datos no numéricos, permitieron detallar aquellos puntos críticos para definir un proceso de sucesión o tablas de reemplazo exitoso.

- “...las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general” (Hernández Sampieri *et al.*, 2014, p.8).

En este caso, se espera percibir el fenómeno o la implementación de dichos planes estratégicos bajo estudio mediante investigación teórica, acceso a documentación, preguntas abiertas a los contactos de recursos humanos responsables de los planes de sucesión y/o cuadros de reemplazo de las instituciones públicas, quienes explican el proceso y brindan su percepción y vivencias. Luego con la recolección de datos a través de lenguaje escrito, verbal y en algunos casos el permiso para grabar la conversación, se comparan y describen para después sacar conclusiones; y así sucesivamente con cada contacto de las seis entes públicas restantes,. La idea es proceder caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general.

- Según Marshall, 2011 y Preissle, (2008), mencionado por Hernández Sampieri *et al.*, (2014) cita que: “El enfoque cualitativo es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico”. (p.358)

Se encontró muy poca información del sector público costarricense sobre planes de sucesión y cuadros de reemplazo que fueran realizadas en Instituciones Públicas de Costa Rica (a excepción del Tribunal Regional Administrativo, quien tiene en su sitio web oficial dentro de los Planes Institucionales, los Planes de Sucesión), y a nivel académico se encontraron muy pocas investigaciones sobre sucesión y cuadros de reemplazo aplicados al sector público de Costa Rica, siendo las más aprovechadas las del sector privado, empero, ésta no es la dirección a la cual se dirige este estudio.

3.1.3.2 *Tipo de investigación: Estudio de Casos*

Mencionando a Hernández Sampieri *et al.*, (2014) sobre Estudio de Casos; se define como:

“Estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística⁶ para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría.

⁶ Es una posición metodológica y epistemológica que postula cómo los sistemas y sus propiedades, deben ser analizados en su conjunto y no sólo a través de las partes que los componen. (<https://es.wikipedia.org/wiki/Holismo>)

La unidad o caso investigado puede tratarse de un individuo, (...) una organización, (...) un departamento (...)" (p. 164)

Yin (2013) y Hijmans y Wester (2009) citados por Hernández Sampieri *et al.*, (2014) lo definen como "Indagación empírica en profundidad sobre un fenómeno contextualizado en el mundo real, particularmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son evidentes" (p. 1).

El Estudio de Casos indaga en el "¿cómo?" y el "¿por qué?", y trata de:

- a. Generar descripciones vívidas de individuos o fenómenos.
- b. Identificar patrones de un fenómeno en su ambiente natural.
- c. Explicar las causas y cómo ocurren fenómenos, identificando sus causas.
- d. Proveer datos para evaluar procesos, programas, individuos o ambientes.
- e. Ilustrar descubrimientos.
- f. Resolver problemáticas sociales, administrativas, económicas, políticas y de otro tipo. (Hernández Sampieri *et al.*, 2014, p. 2)

La tipología en relación con el Estudio de Casos se clasificará:

1. Por su finalidad: Intrínsecos, por la siguiente razón: Su propósito no es construir una teoría, sino que el caso mismo resulte de interés. Frecuentemente son de naturaleza exploratoria y el investigador es guiado por el deseo de analizar

el caso en sí más que producir teoría, pretender alguna clase de generalización o representar a otros casos (...) explorar es la pretensión en el estudio de caso intrínseco y regularmente el deseo o intención es conocer más respecto de la singularidad de éste. (Hernández Sampieri *et al.*, 2014, p.7)

2. Por el número de casos o unidades de análisis: Diseños de múltiples casos, por este motivo: El proceso que se utiliza para cada caso se “repite” en los demás. La revisión de los casos es similar (...) Cada caso se selecciona cuidadosamente, de tal modo que se analice el planteamiento del problema, que una vez más, actúa como la guía durante toda la investigación. Si se aplica para obtener casos similares, es importante y necesario desarrollar un marco teórico, el cual debe señalar qué variables resulta lógico que se presenten en los casos (lógica cuantitativa, estandarización). De cualquier forma, cada caso es un “todo”, una entidad por sí misma. Tanto la recolección de los datos como el análisis tienen como uno de sus objetivos explicar consistencias e inconsistencias entre casos. El nivel de análisis es simultáneamente individual (caso por caso) y colectivo. Cuantos más casos, es posible desarrollar un mayor sentido de entendimiento en relación con el planteamiento del problema; sin embargo, el número de casos más bien depende de los recursos económicos y el tiempo a disposición del investigador. El ideal es muy parecido al análisis cualitativo, cuando se respondan la(s) pregunta(s) de investigación. (Hernández Sampieri *et al.*, 2014, p.10)

A continuación, se ilustra:

a) la secuencia del diseño de casos múltiple:



Fuente: Capítulo 4, libro Métodos de Investigación de Hernández Sampieri *et al.*, 2014, p. 11.

3. Por el tipo de datos recolectados: Cualitativos, porque: Los estudios de caso de corte cualitativo son diseños en los cuales el investigador explora un sistema especificado (un caso) o múltiples sistemas definidos (casos) a través de la recopilación detallada de datos y en profundidad, utilizando múltiples fuentes de información (por ejemplo, observaciones, entrevistas, material audiovisual y documentos e informes) y reporta una descripción de los casos y las categorías vinculadas al planteamiento que emergieron al analizarlos. (Hernández Sampieri *et al.*, 2014, p.10)

En resumen, se concluye que esta investigación utiliza los Estudios de Casos, donde el número de casos son seis Instituciones Públicas y por la clase de unidad de análisis sería de múltiples casos cualitativos: a saber: tres Instituciones Públicas

con sus tres encargados de RR.HH. en el desarrollo de los cuadros de reemplazo y que están cubiertas por un mismo Régimen, y tres Instituciones Públicas con sus tres encargados de RR.HH. en el desarrollo de los planes de sucesión.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE LA INVESTIGACIÓN

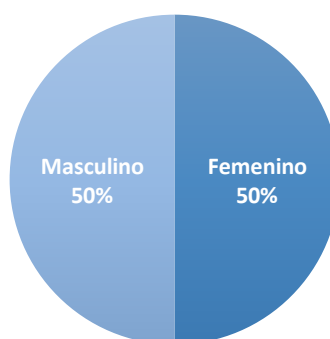
3.2.1 Sujetos de investigación

3.2.1.1 *Sujetos*

Los sujetos que fueron investigados corresponden a un total de seis funcionarios⁷ públicos de las Dependencias de Recursos Humanos de las Instituciones Públicas Centralizadas y Descentralizadas del Gobierno de Costa Rica, dentro de los cuales se analizan algunos datos más relevantes sobre aspectos sociodemográficos como clasificación, según género, edad, años laborados dentro de la institución, cargo ocupado, entre otros.

Por ejemplo:

Gráfico #1: Género del total de los entrevistados

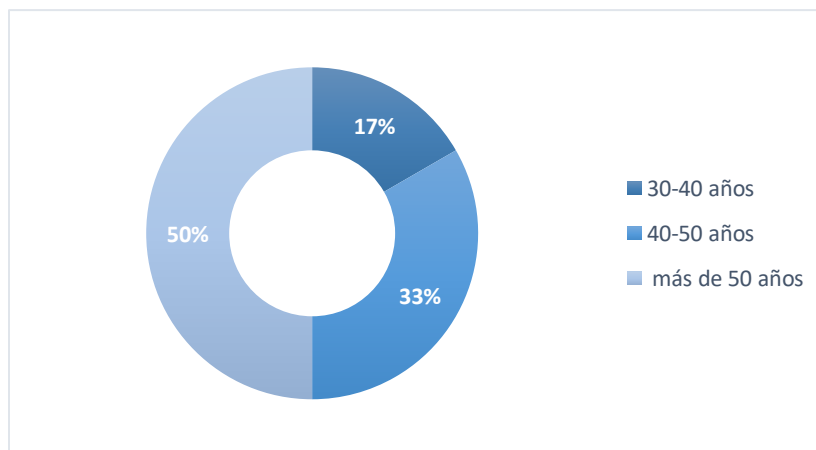


Fuente: Elaboración propia. Resultados integrados de las entrevistas, 2018.

⁷ Por motivos de confiabilidad no se hace mención de los nombres de los responsables de suministrar la información que sustenta este estudio.

Como se muestra en el gráfico #1, del total de la población entrevistada, 50% corresponde al género femenino y el otro 50% restante representa a los profesionales del género masculino. Lo que muestra una igualdad de género.

Gráfico #2: Rango de edades del total de los entrevistados



Fuente: Elaboración propia. Resultados integrados de las entrevistas, 2018.

El gráfico #2, deja entrever las edades de los entrevistados, donde:

- El **17%** comprende edades entre **30 y 40 años**. Estos se encuentran en una **etapa de establecimiento laboral**, donde, actualmente podría encontrarse la mayoría de las personas. (Ranstad, 2014) explica que es conocida como la **etapa del ímpetu**, “donde se desarrollan los objetivos... Es la fase perfecta para ascender y perseguir un puesto superior dentro de la empresa, pero también, es el momento idóneo para emprender. La experiencia y la formación avanzada serán los puntos fuertes”. Otro rasgo es que, según el rango de edad, pertenecen a la **Generación X y Millennials**.

- El **33%** identifica a los colaboradores entre **40 y 50 años**, y se encuentra **entre la etapa de establecimiento y mantenimiento**, o sea, aunque están en el mercado laboral para sobresalir del resto necesitan esforzarse para ello. También, (Ranstad, 2014) los ubica en la **etapa del ímpetu**. A estos se les coloca en la **Generación X**.
- El **50%** son profesionales **mayores de 50 años**, (el marco teórico en el apartado de plan de carrera administrativa), se encuentran en una **etapa de mantenimiento** donde hay mayor seguridad laboral o, según (Ranstad, 2014) que le llama **etapa de la cosecha**, donde la persona se realiza o recoge frutos de su esfuerzo laboral, “es el culmen de la vida laboral, donde sacan lo mejor como profesionales y aprovechan al máximo la situación”. Como a los anteriores, a estos se les clasifica en la **Generación de los Baby Boomers**.

En resumen, todo parece indicar que las posiciones de altos, medios mandos dentro de las organizaciones se encuentran ocupados por una población más adulta, más madura, entre edades de los 40 años y más de los 50 años.

En esto (RRHH Digital, 2017) menciona que es importante encontrar el valor que le aporta el tipo de generación a la organización, ya que ciertos factores ventajosos como la lealtad, el compromiso, la experiencia necesaria para analizar y tomar decisiones, los retos, el respeto y reconocimiento son características más marcadas

para aquellas generaciones llamadas *Baby Boomers* o quienes tienen más de 50 años, pero también, cuentan con factores menos positivos como la incertidumbre ante el futuro el cual les genera más ansiedad y ven en los empleados más jóvenes entre una mezcla de curiosidad, perplejidad o incluso amenaza.

Entre tanto (Alvarado, 2017) explica que los *Millenials* no distinguen las diferencias entre la Generaciones X y *Baby Boomers*, siendo para ellos la llamada generación de los viejos. Pues bien, la diferencias entre ambas generaciones son significativas en tanto el modo de pensar y actuar pues consideran que:

“Son lentos en todo... incluyendo en tomar decisiones, hacen juntas interminables, son cerrados y sólo quieren hacer las cosas como ellos dicen, no saben disfrutar la vida, viven para trabajar no para vivir, sólo les interesa el dinero, les gusta mandar mails en vez de un WhatsApp que es más rápido, no nos hablan claro sobre cómo vamos ni de si les gusta algo o no, quieren que los respetemos por su puesto y por edad nada más, todo lo hacen difícil, no saben ser líderes”.

Gráfico #3: Años laborados de cada entrevistado dentro de cada Institución



Fuente: Elaboración propia. Resultados integrados de las entrevistas, 2018.

En el gráfico #3 se visualiza que, de los seis profesionales, 5 tienen entre 10 a 15 años trabajando en la misma Institución, y solamente 1 persona tiene entre 5 a 9 años. Lo que demuestra que cuanto más antigüedad laboral mayor estabilidad para el colaborador y la entidad, así como también: compromiso, madurez, responsabilidad, experiencia, conocimientos y algunos derivados del trabajo como flexibilidad, el respeto de otros colegas, oportunidad de escalar y desarrollarse, jubilarse, beneficios extra en horarios y permisos, entre muchos otros.

No significa que los que tienen menos tiempo de trabajar para el mismo patrono tengan menos oportunidades, sin embargo, lo importante es perseverar y desarrollar las competencias ideales para permanecer dentro de la compañía.

3.2.1.2 Población

La población de esta investigación está conformada por seis Instituciones del Sector Público de Costa Rica de un total de 330, como se muestra en la página #83 de este trabajo.

A continuación, algunas características de éstas:

**Ilustración #7: Características de la población bajo estudio
(Instituciones Públicas)**

Nombre de la Institución Pública	Naturaleza Jurídica	Año de Creación	Norma Vigente	Población actual	Ubicación
1. Ministerio de Hacienda	Ministerio	1885	Decreto 55	3.200	San José, Avenida 2da. Calle 1 y 3, diagonal al Teatro Nacional
2. Imprenta Nacional	Adscrita al Ministerio de Gobernación	1968	Ley 4125	194	San José, La Uruca
3. Registro Nacional de la Propiedad	Adscrita al Ministerio de Justicia y Paz	1975	Ley 5695	1.220	San José, Curridabat
4. Tribunal Registral Administrativo	Adscrita al Ministerio de Justicia	2000	Ley 8039	34	San José, Zapote. 50 metros Norte del Centro Comercial Plaza Zapote
5. Instituto Costarricense de Electricidad	Institución autónoma	1949	Ley 449	13.476	San José, Sabana Norte.
6. Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados	Institución autónoma	1961	Ley 2726	4.000	San José, Pavas, 700m Oeste de Teletica, Diagonal a la Estación de Bomberos de Pavas

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.3 Tipo de muestra

Hernández Sampieri *et al.*, (2014) indica que la muestra: “en el proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia”. (p.384)

Según indica Hernández Sampieri *et al.*, (2014, p. 385) en su recuadro, el tamaño mínimo de muestra sugerido es de seis a diez; si son en profundidad, de tres a cinco casos. Para esta tesina se eligieron seis.

De la misma manera que el tipo de muestra que se utiliza en esta investigación es la no probabilística o dirigida “cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad” (p.386)

Hernández Sampieri, *et al.*, (2014), especifica que se toman en cuenta las muestras homogéneas, en éstas “las unidades que se van a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien, comparten rasgos similares. Su propósito es centrarse en el tema por investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social” (p.388).

Sobre lo anterior, se encontró que tres Instituciones pertenecen al Gobierno Central y órganos adscritos, y están cubiertas por el Régimen del Servicio Civil

Costarricense y las otras tres son Instituciones Públicas Descentralizadas las cuales gozan de independencia administrativa, pero están sujetas a la ley en materia de gobierno.

3.2.2 Fuentes de información

Se refiere a los documentos necesarios que fundamentan la investigación. Estas se dividen en dos:

3.2.2.1 Fuentes primarias

Hernández Sampieri *et al.*, (2014) describe: “Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (p.61)

Dentro de estas fuentes primarias, se recurrió de algunas instituciones:

- Organigramas.
- Convenciones colectivas.
- Planes estratégicos.
- Informes, Oficios, Directrices, Manuales.
- Material impreso sobre la confección de cuadros de reemplazo.
- Taller sobre Planes de Sucesión con la empresa MyC RRHH⁸

⁸ En el Apéndice #8 se adjunta título de Taller sobre Planes de Sucesión.

- Y los datos extraídos de las entrevistas y cuestionarios, según el instrumento creado para obtener las respuestas deseadas.

3.2.2.2 Fuentes secundarias

González Vallejo & Segura Jiménez, (2018) se refiere a:

“Libros utilizados durante la investigación, tanto como fuentes de consulta como bibliográficos. En este apartado, se pueden incluir documentos tomados de sitios webs siempre y cuando cuenten con su autor, título y año de publicación, artículos científicos de revistas conocidas e indexadas, artículos de expertos”

Autor/Autores	Nombre del Libro	Año	#Edición
Martha Alles	Construyendo Talento (Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones)	2009	1era ed.
Idalberto Chiavenato	Administración de Recursos Humanos (El capital humano de las organizaciones)	2011	9na ed.
José María Saracho	Talento Organizacional. Un modelo para la definición organizacional del talento.	2011	-
William Wether, Keith Davis, Martha Guzmán	Administración de Recursos Humanos (Gestión del capital humano)	2014	7ma ed.
Gary Dessler, Ricardo Varela Juárez	Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano	2017	6ta.ed

Igualmente, se requirió de:

- Leyes, normas como: la Constitución Política de Costa Rica, Reforma Procesal Laboral, Normativa del Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento, entre otros: revistas y material de la Web.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La finalidad de las principales técnicas utilizadas para recolectar la información desde el enfoque cualitativo es como expresa Hernández Sampieri *et al.*, (2014): “Acopio de datos en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis” (p.397).

Además, señala que es el propio investigador quien constituye la pieza fundamental de la recolección de los datos, luego los analiza y es el medio de la elaboración de la información, como indica:

“Obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno. Al tratarse de seres humanos, los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento”. (p.397)

Por consiguiente, se precisó de una carta⁹ por parte de la Universidad que respaldó la formalidad y seriedad de la investigación. Se requirió de uno a más

⁹ Ver en Anexo #9.

encuentros con las Instituciones para luego comprender el determinado proceso; y los medios que se escogieron para recopilar información relevante fueron:

3.3.1 La investigación teórica

Con el apoyo de literatura estudiada sobre las variables, se creó una base teórica necesaria para su entendimiento y se requirió previo a las visitas un análisis documental de la empresa con la finalidad de conocer algunos datos relevantes lo cual permitió realizar un mejor estudio de ésta.

3.3.2 La entrevista

La entrevista es una técnica flexible y muy valiosa para obtener información. Janesick, (1998) citado por Hernández Sampieri *et al.*, (2014) define esta técnica como:

“Una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados) (...) En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (...)

Las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad (...). (p. 403)

Se crearon dos tipos de entrevistas (**Ver Apéndice #1 y #3**) la entrevista uno se aplicó a tres entidades que manejan cuadros de sucesión y la entrevista dos, a tres entidades que cuentan con planes de sucesión. Ambas fueron dirigidas a los encargados respectivos de dichos planes y/o cuadros.

La estructura de estas preguntas está compuesta mayormente por preguntas abiertas y semiestructuradas con el objetivo de obtener más libertad de opinión por parte de los profesionales y donde se puede precisar de más información o datos.

Se cuenta con pocas preguntas cerradas y éstas se confeccionaron para obtener algunos datos más limitados que sirven para dar una visión más general de las variables y sus comisionados.

Igualmente, la aplicación de estas entrevistas fue de manera presencial a excepción de un caso que por petición del encargado se le envió el instrumento por vía correo, de manera que no le fue posible a la sustentante presentarse, sin embargo, se mantuvo contacto por medio de correo electrónico con ésta y la mayoría de las instituciones consultadas para esclarecer datos o vacíos en el camino.

Cabe resaltar que la complejidad sobre este tema es bastante extensa, por lo que la herramienta, así como toda la investigación fue validada por el tutor asignado por la Universidad.

3.3.3 El cuestionario

El cuestionario se define como “Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (Hernández Sampieri *et al.*, 2014, p. 217). Es un instrumento muy utilizado en el enfoque cuantitativo por su preferencia hacia el paradigma positivista.

Sin embargo, el cuestionario para que sea útil como técnica de investigación cualitativa, se debe aplicar por medio de preguntas abiertas. Estas “no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito, y puede variar de población en población” (Hernández Sampieri *et al.*, 2014, p.220)

A la hora de aplicar el cuestionario, es importante conocer a fondo el tema y el entrevistador no debe influir de manera positiva ni negativa en las respuestas dadas por su contraparte e igualmente es importante mantener la ecuanimidad antes cualquier eventualidad presentada, ya que requiere de más tiempo y esfuerzo. Es vital mantener el interés y la concentración del participante para evitar sesgos en las respuestas.

Para que el cuestionario fuera efectivo, éste se elaboró con los conocimientos que se tenían en el momento. Al inicio se da una breve explicación sobre el propósito del estudio y los beneficios que puede generar éste, asegurando, la confidencialidad de la persona. Una vez que estuvieron formuladas, se respondieron con interés y

se manifestó la apreciación ante el entrevistado. Para el cierre fue importante agradecer la colaboración y la participación del sujeto.

Al igual que las entrevistas, se elaboraron dos cuestionarios (**Ver Apéndices #2 y #4**), con la misma distribución que las anteriores.

León y Montero, (2003), citado por Hernández Sampieri *et al.*, (2014) dicen: “El cuestionario por entrevista es el que consigue un mayor porcentaje de respuestas a las preguntas, su estimación es de 80 a 85% (p. 234).

Para la estructura del paso a paso del cuestionario, se tomaron las indicaciones del libro base de esta investigación Metodología de la Investigación, (2014).

Todas las preguntas pasaron por la revisión de la tutora a cargo para dar el visto bueno, de manera que se formularon cuidadosamente para que resulte confiable y le otorgue un grado de seriedad y seguridad relativa.

Los resultados servirán como base para valorar con mayor profundidad la situación actual de la Institución. La confiabilidad lo determina su validez, y cuanto más valiosos más confiables resulta ser los cuestionarios.

3.3.4 La grabación

Luego de realizar dos visitas a dos Instituciones Públicas y de aplicar la entrevista y cuestionario, se vio con la necesidad de ejecutar posteriormente al resto de las Entidades grabaciones de audio, con el propósito de registrar con mayor exactitud las conversaciones. Para lograr esto, antes de iniciar la conversación se pidió permiso al entrevistado, explicándole que su uso sería con fines académicos.

Este tipo de técnica ayudó mucho para transcribir con fidelidad detalles importantes, y otro beneficio fue el bajo costo, pues se utilizó las notas de voz del celular de la sustentante.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE CASOS Y RESULTADOS

**INSTITUCIONES PÚBLICAS QUE CUENTAN CON CUADROS DE
REEMPLAZO Y ESTÁN CUBIERTAS POR EL RÉGIMEN DE
SERVICIO CIVIL**

El siguiente apartado de esta investigación aborda el tema de los cuadros de reemplazo, instrumento fundamental de trabajo que deben presentar cada seis meses las instituciones consultadas, según su Gestión de Recursos Humanos respectiva y que están cubiertas por el Régimen de Servicio Civil.

Estas tablas de reemplazo parten de la premisa o del principio del plan de carrera administrativa y están en estrecha vinculación con el procedimiento de los ascensos directos, según dicta la normativa vigente del Régimen.

En el entendido que, un plan de carrera administrativa parte de la colocación de un empleado en puestos donde se le prevé y da la oportunidad de desarrollar las competencias para ocupar aquellos puestos donde el nivel de exigencia es mayor, lo que implica que su desarrollo profesional sea largo, lineal y rígido ya que hacen hincapié en los años de antigüedad, certificaciones y niveles académicos o experiencia¹⁰, entre otros.

Los funcionarios que están cubiertos por el Régimen de Servicio Civil deben pasar por el proceso de contratación y nombramiento de personal, cumplir con los requisitos, según se fundamentan en los Manuales correspondientes: de Clases, de Atinencias y de Cargos; según lo ha establecido Dirección General de Servicio Civil y la Administración Pública de Costa Rica.

¹⁰ <https://www.gestiopolis.com/planes-sucesion-organizacion-implementacion-por-parte-del-capital-humano/>

Se pretende conocer el procedimiento a través de documentación encontrada vía web, y por los dos instrumentos creados en este estudio, para obtener los datos más sustantivos, los cuales facilitarán la comprensión en la praxis de los cuadros de reemplazo y su marco normativo, de manera que, podrá cerrarse la brecha de conocimientos, en cuanto a qué hacen, cómo lo hacen, quién lo hace y por qué lo hacen.

Basados en lo anterior y al tenor de lo que establece la Gobernabilidad Democrática de Costa Rica en la Administración Pública, se señalarán algunos antecedentes que rigen la jurisprudencia nacional en cuanto a la contratación de funcionarios públicos¹¹.

Sobre lo anterior, el **Artículo #11**, de la Constitución Política de Costa Rica, Título I, La República, indica:

Los funcionarios públicos son simples depositarios de la autoridad. Están obligados a cumplir los deberes que la ley les impone y no pueden arrogarse facultades no concedidas en ella. Deben prestar juramento de observar y cumplir esta Constitución y las leyes. La acción para exigirles la responsabilidad penal de sus actos es pública.

La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente

¹¹ No se hará una extensión larga sobre leyes en este apartado. Sólo las que son base de referencia al tema.

responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes. La ley señalará los medios para que este control de resultados y rendición de cuentas opere como un sistema que cubra todas las instituciones públicas. (p. 2)

Al unísono de la primera base normativa del sector público, La Constitución, quien faculta al Poder Ejecutivo la dirección del Gobierno en general, así como también, de la Administración Central y las Entidades Descentralizadas; está el segundo instrumento legal, el Estatuto de Servicio Civil, creado por la Ley N°1581 y su Reglamento o Decreto Ejecutivo N°21, que juntos conforman un sistema del empleo público por excelencia.

En referencia a ellos, el Título XV, de la Constitución, en el llamado “Servicio Civil” se citan dos artículos que son la piedra angular de todo sistema de contratación de los funcionarios públicos:

“Artículo 191: Un estatuto de servicio civil regulará las relaciones entre el Estado y los servidores públicos, con el propósito de garantizar la eficacia de la administración”.

“Artículo 192: Con las excepciones que esta Constitución y el estatuto de servicio civil determinen, los servidores públicos serán nombrados a base de

idoneidad¹² comprobada y sólo podrán ser removidos por las causales de despido justificado que exprese la legislación de trabajo, o en el caso de reducción forzosa de servicios, ya sea por falta de fondos para conseguir una mejor organización de los mismos". (p. 30)

Este Estatuto de Servicio Civil, tiene autoridad sólo para las entidades del Gobierno Central, por ello que se le integra el Reglamento de Servicio Civil, que viene a regular las condiciones y términos de la relación de servicio entre los Ministerios y sus servidores, como también a los del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). De manera que, en comparación con la Constitución guarda un término más limitado.

Por su parte, la Dirección General del Servicio Civil (DGSC), actúa como el órgano superior competente, y es quien entrega los insumos llámese procedimientos, técnicas y políticas necesarias en lo relacionado con la administración de procesos de la Gestión de Recursos Humanos del Sector Público y vela porque el Régimen de Servicio Civil se emplee correctamente en dichas entidades. Se recalca que este último ha sido creado con la intención de atraer y retener al funcionario con mayores méritos dentro del servicio público, al cuidado de una eficiente Administración Pública. Sus principios más loables son la igualdad y la libertad, donde se excluye cualquier tipo de discriminación y por el cual todo

¹² Ver definición de Idoneidad en el Glosario Anexo #7. Existen tres principios para la escogencia y contratación de los servidores públicos del Poder Ejecutivo y son el Principio de Idoneidad y méritos comprobados, Principio de Estabilidad y Principio de Eficiencia.

habitante tiene derecho a ingresar como un sistema abierto con las mismas oportunidades para todos.

Dicho todo lo anterior, queda claro que cualquier nombramiento o integración que se le realice a un servidor público cubierto por el Régimen, para ocupar un puesto público, será demostrado por medio de los méritos, las capacidades y las condiciones éticas; también el fundamento jurídico que se señaló en el Artículo #192 de la Constitución Política de Costa Rica, donde se debe comprobar la idoneidad del participante; los criterios imparciales, científicos y transparentes deben prevalecer en la práctica sana de los procesos de selección de personal, para asegurar el seguimiento de un comportamiento absolutamente ético de ambas partes, sujetos al marco legal y según dicta la nueva reforma procesal laboral, quedando claramente que no es por medio del favoritismo o el tráfico de influencias que se llega a tal fin, ya que éste va en perjuicio de los deberes de la función pública.

Se ha recalcado que son tres Instituciones bajo estudio de las 47 cubiertas desde el Régimen de Servicio Civil (RSC) las que se abordaron, éstas son: de los Ministerios: el Ministerio de Hacienda; y de sus órganos adscritos: la Imprenta Nacional y el Registro Nacional.

Todos estos funcionarios pertenecen a la rama de Carrera Administrativa regulados por las disposiciones del Título I del Estatuto de Servicio Civil, los cuales incluyen Profesionales y Técnicos en distintas ramas, Oficinistas, Secretarias, Trabajadores Especializados y Agentes de Seguridad y Vigilancia. Otras de las

ramas del Estatuto son la Carrera Docente y la Artística, pero para efectos de este estudio solo se pronunciará respecto del primero, ya que trae a colación las disposiciones que intentan regular y promover la carrera administrativa y el cual involucra los movimientos del personal.

En las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos (OREGEH), directamente con los encargados de la Gestión a cargo de la implementación de los cuadros de reemplazo, quienes son el foco de estudio, para el que, a partir del análisis de la variable, se logre resolver el problema de investigación planteado al inicio de este escrito.

Teniendo esto presente, dentro de los documentos consultados para llevar a cabo la presente investigación se cita la **Resolución DG 009-2008**: “Guía Técnica para la Documentación de Procedimientos en las Oficinas de Recursos Humanos del Régimen del Servicio Civil” (Sánchez Vargas, 2008), efectuado por la Unidad de Desarrollo y Transferencia Técnica del Área de Gestión de Recursos Humanos de la DGSC, cuyo fin es:

Mantener un registro actualizado de los procedimientos que ejecutan las Oficinas de Recursos Humanos, y alcanzar los objetivos encomendados que contribuyan a orientar al personal sobre la ejecución de las actividades, además de unificar criterios de contenido, que permitan la realización de las funciones de dirección, coordinación y evaluación administrativa mediante la identificación de procesos, estandarización de actividades y la definición de métodos para efectuarlas. (p.3)

El contexto que muestra la Guía Técnica sobre la Gestión de Recursos Humanos es el de un modelo integrado o interconectado de gestión, en el cual cada proceso desempeña una función esencial y el cual el Artículo #133 del Reglamento del ESC menciona sobre el diseño básico de funcionamiento de dichas Oficinas, en la cual añade que tendrán como mínimo, seis procesos, como se visualiza a continuación:



Fuente: Tomado de la Resolución DG-009-2008: "Guía Técnica para la Documentación de Procedimientos en las Oficinas de Recursos Humanos del Régimen del Servicio Civil", DGSC (octubre 2018).

A tal razón, que a cada OGEREH se le proporciona esta guía para que los directores correspondientes regulen de forma estandarizada la preparación de sus instrucciones, procedimientos y actividades de manera uniforme y eficaz, adapten el formato, según su estructura organizacional interna, sin alterar el orden jerárquico propuesto.

A su vez que, este documento ayudará a contestar la primera pregunta formulada al inicio de este estudio, a saber:

¿Qué Unidad de Recursos Humanos está a cargo de la Implementación de los Cuadros de Reemplazo?

Correspondió al proceso llamado Gestión del Empleo, a éste el autor (Longo, "Mérito y Flexibilidad. La Gestión de las personas en las Organizaciones del Sector Público", 2004) especifica que:

Es el que se ocupa de las personas, que han de desempeñar los puestos de trabajo que necesita la organización. Selecciona, socializa, adscribe según necesidades y, por último, pone fin a la relación laboral de los empleados. Es un subsistema que hace efectivos los principios de mérito y capacidad para el acceso, con la flexibilidad que requiere una organización que pretende ser eficaz". (p.40)

Dentro de la lista de funciones que debe realizar dicha Gestión, se recogen algunas de ellas, según cita la Procuraduría General de la República:

- Elaborar y tramitar las nóminas de elegibles a las jefaturas correspondientes para su resolución.

- Verificar la autenticidad de los documentos y atestados académicos aportados por los oferentes y funcionarios activos, reportando a la instancia respectiva aquellas situaciones irregulares para el proceso administrativo correspondiente.
- Definir los predictores de selección y sus respectivas ponderaciones, de acuerdo con las características de los puestos de trabajo y someterlos para su correspondiente aprobación.

Este proceso se complementa con cuatro subprocesos: Reclutamiento de Personal, Selección de Personal, Desvinculación de Personal y Planificación. Siendo el proceso de Reclutamiento quien realice los Concursos Internos y Externos; y el proceso de Selección es quien realiza los ascensos en propiedad y de interinos, el diseño y actualización del registro de inhabilitados, control de ternas, estudio de reingreso, de traslados de puesto, de reubicaciones, de pre- ingreso, evaluación de periodo de pruebas.

Al ser este proceso, quien realice el proceso de selección del personal en los ascensos en propiedad y de interinos y por los cuales se vinculan con los cuadros de reemplazo, no se hará mención de los otros procesos para no salirse del contexto bajo análisis.

En los documentos consultados y por los datos arrojados por el cuestionario aplicado durante las visitas, se encontró con el común denominador de cuatro insumos indispensables y necesarios a los cuales se debe tener conocimiento.

Estos son:

Tabla #1: Insumos para elaborar cuadros de reemplazo, según DGSC.

1. El Estatuto de Servicio Civil y Reglamento del Estatuto de Servicio Civil	2. La Resolución DG 144-2009 y el Oficio de Gestión 09-2012
3. El Oficio Circular Gestión 010-2010	4. Oficio Circular AOTC-OC-201-2017

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Respecto de cada uno, es indispensable tener claro lo expresado en el Estatuto de Servicio Civil¹³, Capítulo VI, sobre las Promociones y Traslados, cuando surge un puesto vacante y en caso de un ascenso directo lo siguiente:

Artículo # 33: Las promociones de un grado al inmediato superior las podrán hacer los jefes tomando en cuenta en primer término las calificaciones periódicas de sus empleados; en segundo, la antigüedad y cualesquiera otros factores,

¹³ Este documento físico puede ser descargado desde su dispositivo electrónico.

siempre que, a juicio de la Dirección General de Servicio Civil, los candidatos a la promoción llenen los requisitos de la clase a que van a ser promovidos. (p.19)

Y en la misma línea, en el Reglamento, Capítulo VI, se cita sobre los Movimientos de Personal¹⁴:

Artículo # 20: Los ascensos de una clase a la inmediata superior en la misma u otra serie, los podrán hacer los jefes, según las vías de carrera administrativa que al efecto dicte la Dirección General, tomando en cuenta, en primer término, la eficiencia de sus empleados, evidenciada por las calificaciones periódicas de sus servicios, y en segundo, la antigüedad y cualesquiera otros factores, siempre que, a juicio de la Dirección General, los candidatos a la promoción llenen los requisitos de la clase a que van a ser ascendidos, así como las demás condiciones previstas en el artículo 9° de este Reglamento.

Se establecen las siguientes excepciones:

- a) No podrá acordarse ningún ascenso para el servidor que no haya cumplido el período de prueba;
- b) Sólo podrá acordarse un nuevo ascenso para el mismo servidor después de transcurrido, a partir de la fecha del anterior plazo mínimo de seis meses. Queda a salvo el derecho del servidor para ser nombrado en un puesto de grado superior mediante concurso externo.

¹⁴ (Modificada su denominación por Decreto Ejecutivo No. 22422 de 20 de agosto de 1993)

c) No podrá acordarse ningún ascenso para el servidor que se encuentre disfrutando de algún tipo de licencia¹⁵. (p.93)

Es necesario tener presente el concepto Ascenso Directo¹⁶, según definición dada por **Oficio Circular de Gestión 006-2013** o: “Glosario de términos y expresiones de la Gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil de Costa Rica”: Llámese a la “*promoción de un servidor regular de un puesto a otro de clase inmediata superior en la misma serie o en otra, conforme a las vías de carrera administrativa dictadas por la Dirección General del Servicio Civil*” (p. 9)

Por ende, es responsabilidad exclusiva de cada ORH y su Gestoría, el resolver las condiciones específicas de cada vacante que se espera ocupar, con el objetivo de buscar la prestación del servicio público, ya que son ellos los que tienen acceso a la información personal de sus servidores y velan porque se cumpla el Artículo #3, inciso s) del Reglamento del ESC, el cual define: Por «ascenso»: la promoción de un servidor regular de un puesto a otro de nivel salarial superior, conforme a las vías de carrera administrativa dictadas por la Dirección General. (p. 82)

Seguidamente, la **Resolución DG 144- 2009** emitida por DGSC, publicada en la Gaceta N°95, el día 29 de abril del 2009, da una serie de consideraciones sobre los “Lineamientos para el desarrollo y fortalecimiento de la Carrera Administrativa en el

¹⁵ (Así adicionado el inciso anterior por el artículo 3° del decreto ejecutivo N° 22691 de 26 de octubre de 1993).
(Así reformado por el artículo 3° del decreto ejecutivo N° 22422 del 5 de agosto de 1993)

¹⁶ Si bien como menciona el AJ243-2007 la norma define un único tipo de ascenso, en la praxis se ha realizado una división de este término genérico de dos subespecies: ascenso en propiedad e interino.

Régimen de Servicio Civil”, donde para cumplir con el objetivo de esta investigación, se destacarán dos artículos que el Director General del Servicio Civil plasma en esta resolución:

Artículo 1°: Las Oficinas de Recursos Humanos deberán realizar, en un plazo máximo de **seis meses** contados a partir de la publicación de esta resolución, los concursos internos y los concursos internos ampliados que sean necesarios, a fin de disponer, de un registro de elegibles vigente para todas las clases de puesto que operan en su institución, en el entendido de que ante un puesto vacante, una vez constituidos estos registros, se consideren las siguientes opciones: **ascenso directo** (según lo establecido en el artículo 33 del Estatuto de Servicio Civil y 20 de su Reglamento); ascenso mediante concurso interno, según el artículo 34 del Estatuto, 21 de su Reglamento y las normas estipuladas en el Decreto Ejecutivo No. 24025-MP, del 01 de marzo de 1995, traslado horizontal o concurso externo según lo estipulan los artículos 25 y siguientes del Estatuto de Servicio Civil y el Capítulo V de su Reglamento. (p. 2) (Subrayado no pertenece al texto original)

Se puntualiza que, cada seis meses debe presentarse un registro de elegibles¹⁷ vigente de todas las clases de puesto para que en el momento cuando se presente un puesto vacante se opten por las opciones, según se exponen en orden de prioridad.

¹⁷ Ver definición en el Anexo #7.

Artículo 4°: Para efecto de aplicar el **ascenso directo** como vía de solución de un puesto vacante las Oficinas de Recursos Humanos deberán construir los **cuadros de reemplazo** necesarios en un término de **seis meses** a partir de la publicación de la presente resolución, considerando como mínimo, **un listado que contenga la identificación de los servidores que cuentan con requisitos** para ascender en forma directa a la clase inmediata superior, además los resultados de los tres últimos períodos de evaluación del desempeño, tiempo de laborar para la institución y para el Estado, capacitación y experiencia, sanciones disciplinarias y reconocimientos efectuados. (p. 2,3) (Subrayado y negrita no son del texto original)

Señalando que, en vista de que un puesto puede quedar vacante en cualquier momento, es deber de la Gestoría de ORH realizar una adecuada planificación del reemplazo por si surge un previsto e imprevisto de corto o largo plazo, para lo cual se ocupa información de los candidatos, lo que incluye muchas veces datos adicionales que le permitan a los jefes o directores de la Institución tomar decisiones más documentadas y que son el resultado del formato de las promociones potenciales.

Por consiguiente, el **Oficio Circular de Gestión 09-2012**, citado: “Disposiciones generales para la presentación de estadísticas referidas al Índice de Desarrollo y Fortalecimiento de la Carrera Administrativa en el Régimen de Servicio Civil y solicitud de información”, del 10 de agosto del 2012, hace

relevancia a utilizar dicho insumo para reportar información semestral por parte de las Instituciones que compruebe el proceso de planificación interna que llevan a cabo éstas, para monitorear incidentes que podrían impactar en la Carrera Administrativa, de manera que, se les facilita otra tabla parecida a la de la Resolución DG 144-2009 para resolver los tipos de vacantes presentados y además de una plantilla para realizar los registro en los **Cuadros de Reemplazo**.

Dicho Oficio anterior, es un complemento de los informes que las ORH deben reportar semestralmente y de un machote para elaborar las plantillas de reemplazo; en el entendido que, como se especifica en el Oficio, muy pocas veces éstas son reportadas por las mismas Instituciones a su debido tiempo.

Entiéndase por Cuadros de Reemplazo, según el Glosario de términos y expresiones de la Gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil de Costa Rica,(2013) como:

Constituye una representación gráfica de las posibilidades específicas de sustitución en una organización. Proporciona una referencia rápida en razón de la limitada información que contienen. Constituye una representación visual, similar a un organigrama, en la que se describen los puestos de la organización y se indican los posibles candidatos para la sustitución de cada puesto, proporcionan una referencia rápida. (Vega, Syra, y otros, Informe Consultoría para optar por Maestría en Administración de Recursos Humanos.) (p. 25)

Una definición apropiada en relación con el marco teórico de esta investigación, según páginas 56 a la 61; donde se hace hincapié que es una herramienta de referencia rápida para la sustitución de un puesto cuando no existe un programa interno más estructurado y complejo como lo son los planes de sucesión.

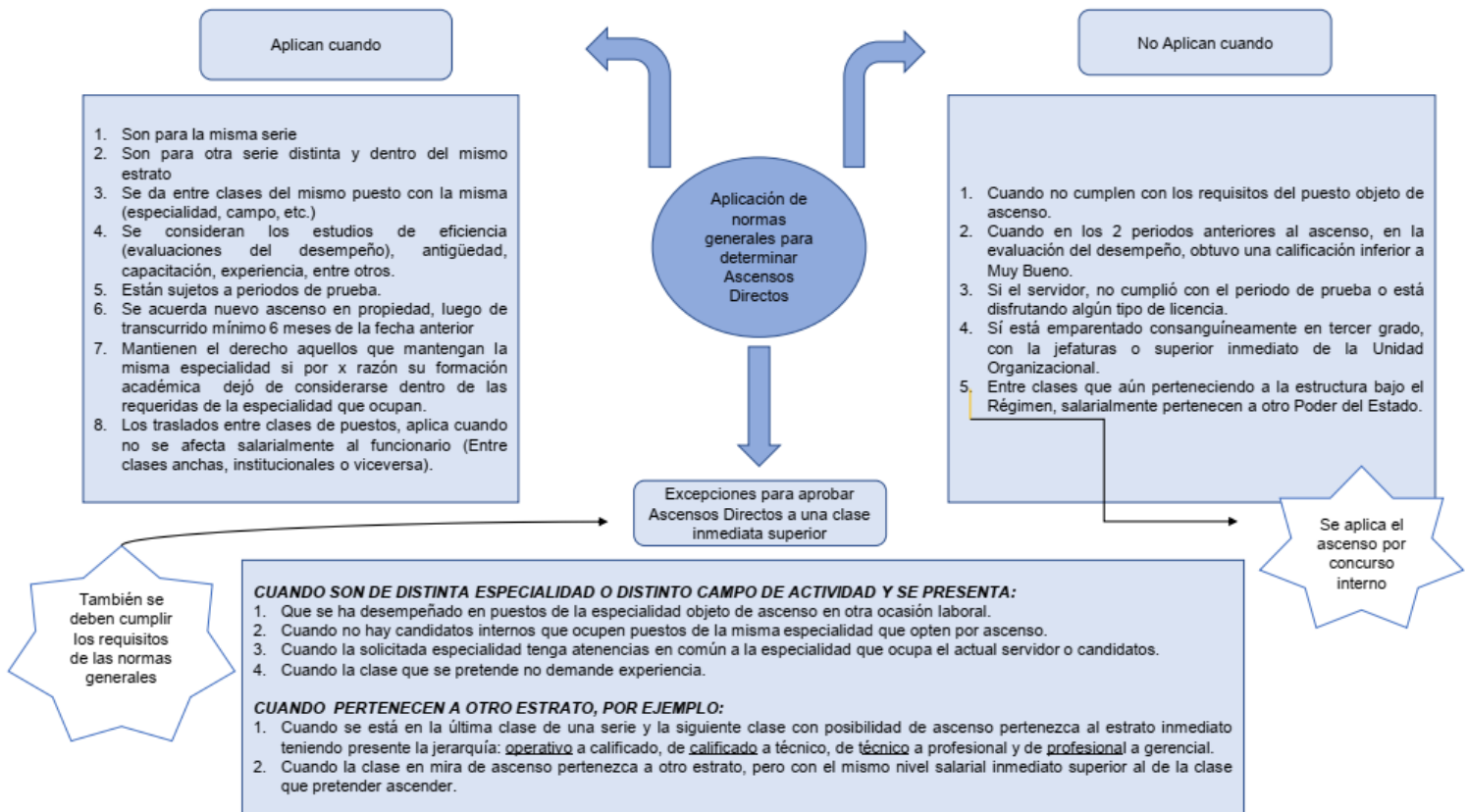
En cuanto, a la forma de realizar dichos cuadros de reemplazo, el **Oficio Circular Gestión 010-2010** que lleva por nombre: “Disposiciones complementarias generales sobre la presentación de estadísticas referidas al Índice de Desarrollo y Fortalecimiento de la Carrera Administrativa en el Régimen de Servicio Civil”, de fecha 14 de junio del 2010 y conforme a la Resolución DG 144-2009, Oficio Circular Gestión 005-2009, todo como concierna al Capítulo XII del Reglamento al Estatuto Civil sobre el Sistema de la Gestión de Recursos Humanos (SIGEREH), menciona en el **Artículo # 132**, que son las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos quienes tendrán dentro de sus responsabilidades específicas, como la que se menciona en el ***Inciso f***:

Ejecutar la provisión del Empleo Público específica de ingreso al Régimen de Servicio Civil, requerida por los Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos cubiertos por el ámbito del Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento, mediante concursos internos y externos, **preparación de las tablas de reemplazo o sucesión**, conforme lo establece la normativa vigente, así como la planificación que debe realizarse en este campo, en coordinación con la instancia competente de la Dirección General de Servicio Civil, considerando además las reservas presupuestarias requeridas. (Subrayado no pertenece al texto original) (p. 1)

Dicho oficio, proporciona cinco pautas que deben seguirse para introducir adecuadamente los datos a ambas tablas (Estadísticas semestrales sobre Carrera Administrativa y Registro sobre Cuadros de Reemplazo). Se entiende que dichas tablas van unidas, y son utilizadas para fines estadísticos.

Sin embargo, la forma como debe construirse una tabla, cuadro o diagrama de reemplazo, para llevar un registro a nivel interno, es competencia de la Unidad Gestora de RRHH. La DGSC, no especifica cómo cada ORH debe realizarlas.

A razón del cuarto insumo, el **AOTC- OC-201-2017** con título: “Normas generales para la aplicación de ***Carrera Administrativa*** en lo que corresponde a las ***Vías de Ascenso Directo***, para las clases de puestos del Título Primero del Estatuto de Servicio Civil” (Negrita y Cursiva provienen del documento original); está dirigido a todos los Directores de Gestión Institucional de Recursos Humanos, el cual determina nuevas disposiciones como: normas generales, algunas excepciones y disposiciones generales que deben regir en la aplicación de Ascensos Directos y una gráfica de flujo. A continuación, se presenta un resumen de dicho informe:



Fuente: Tomado del AOTC- OC-201-2017: "Normas generales para la aplicación de Carrera Administrativa en lo que corresponde a las Vías de Ascenso Directo, para las clases de puestos del Título Primero del Estatuto de Servicio Civil", DGSC (octubre 2018)

Nace la inquietud del porqué algunas Instituciones no han implementado los cuadros de reemplazo y se descubrió que el Informe de Gestión 005-2017, llamado: "Informe sobre programas de jubilación Institucionales, cuadros de sucesión o reemplazo, administración de conocimientos y su transferencia por parte de las OGEREH", que estudia el entorno micro, menciona cuáles Instituciones bajo el RSC no han aplicado este instrumento como parte del Plan de Acción Estratégico.

Cabe mencionar que de las 47 Oficinas de Gestión de Recursos Humanos (OGEREH), sólo 42 entidades respondieron a la encuesta. El 60% que representa 25 instituciones dicen contar con cuadros de reemplazo.

Empero, del 100% de la población total, un 40%, es decir 17 entidades no lo posee, las justificaciones se muestran a continuación:

Tabla #2: Razones de las Instituciones bajo el RSC que no cuentan con Cuadros de Reemplazo

Nombre de la Institución	Justificación
1. Agencia de Protección de Datos de los Habitantes (PRODHAB)	Por cuanto la estructura de esta Agencia es limitada y no cuenta con el suficiente personal.
2. Consejo de Transporte Público (CTP)	Actualmente estamos realizando actualización de la documentación y por falta de personal.
3. Consejo Nacional de Concesiones (CNC)	Porque las posiciones son unipersonales, en su gran mayoría.
4. Consejo Nacional de Viabilidad (CONAVI)	Fue una práctica iniciada pero las políticas de carrera administrativa han variado con el tiempo, por lo que fue descontinuado.
5. Dirección General de Servicio Civil (DGSC)	Se está en el proceso de investigación para la instauración de los mismos.
6. Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO)	No se respetó el anterior.
7. Dirección Nacional del Notariado (DNN)	Se cuenta con personal nuevo que está en proceso de implementarlo, ya que los encargados anteriores no lo habían hecho.
8. Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud (INCIENSA)	No se ha considerado dentro de la planificación, ya que se está proyectando.
9. Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD)	Recarga las labores en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, limita la posibilidad de realizar los análisis ocupacionales respectivos para mantener un cuadro de reemplazo actualizado.
10. Ministerio de Educación Pública (MEP)	No se ha realizado ya que uno de los retos a seguir, es que una vez que se establezca el Sistema INTEGRA2, se inicie con el proceso de plan de sucesión.
11. Ministerio de Gobernación y Policía	En el Ministerio son muy pocos funcionarios como para detectar perfiles a futuro.
12. Ministerio de Justicia y Paz (MJP)	Se posee un inventario de RH en donde se puede visualizar los reemplazos y dar a la administración insumos para desarrollar un proceso de selección interna (entrevistas y demás para la aplicación del ascenso en propiedad)
13. Ministerio de la Presidencia	No se ha trabajado en ello por diferentes circunstancias, entre ellas la particularidad de Casa Presidencial, las políticas de austeridad presupuestaria (congelamiento de plazas) y el alto índice de plazas de confianza de esta institución.
14. Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT)	Se cuentan, pero no de una forma programada y como debería ser un cuadro de reemplazo.
15. Tribunal Administrativo de Transporte	No poseemos puestos que puedan reemplazar a otros, es decir los puestos no están en escala ascendente.
16. Tribunal de Servicio Civil	No existe conocimiento de cómo se realiza.
17. Tribunal Regional Administrativo	La estructura ocupacional es muy pequeña, no obstante, tenemos plan de sucesión.

Fuente: Informe de Gestión 005-2017: "Informe sobre programas de jubilación Institucionales, cuadros de sucesión o reemplazo, administración de conocimientos y su transferencia por parte de las OGEREH", DGSC, (octubre 2018).

Por motivos de tiempo no fue posible llamar a cada una de estas instituciones para verificar tales razones, y comprobar si en el transcurso de un año, éstas han podido superar los obstáculos o la situación continúa similar.

Como excepción, llama la atención el caso del Tribunal Regional Administrativo y el Ministerio de Educación quienes justifican no tener cuadros de reemplazo, no obstante, el primero dice contar con un plan de sucesión y el segundo está en espera de estabilizar el sistema INTEGRA2 para iniciar con el plan de sucesión.

Para efectos de esta investigación dentro de este Capítulo IV, en la sección Instituciones del Sector Público que cuentan con Planes de Sucesión, se analizará el caso del Tribunal Regional Administrativo de quien se tuvo acceso al documento oficial de sucesión.

A continuación, se analizará algunas respuestas obtenidas de la entrevista de las tres Instituciones que están cubiertas bajo el Régimen de Servicio Civil, que son parte de la muestra seleccionada, que dicen contar con Cuadros de Reemplazo, y que contestan otra de las preguntas de la investigación:

¿Qué formación académica, qué cargo, y cuánto tiempo de laborar dentro de la Institución tienen los encargados de llevar a cabo el procedimiento de los cuadros de reemplazo?

Esta respuesta ayuda a tener una idea básica del perfil laboral y profesional que debe tener un responsable en la ejecución de las tareas que corresponden a los procesos de recursos humanos, mismos que ayudarán a lograr el éxito a nivel de Gestión como Institucional. Cada columna responde a las preguntas #1 a la #4 realizada a los encargados en la Entrevista¹⁸ Cuadros de Reemplazo.

Tabla #3: Formación académica, nombre del cargo y tiempo laborado de los Encargados de cada Institución bajo el Régimen de Servicio Civil.

Institución	Formación académica	Cargo	Tiempo laborado	A cargo de los Cuadros de Reemplazo
Ministerio de Hacienda	Máster en Administración de RH	Coordinadora- Jefa Gestión del Empleo de RRHH.	14 años	Sí
Imprenta Nacional	Máster en Administración de RH	Jefa de RRHH	12 años	No*
Registro Nacional	Psicología General y Administración de Empresas con énfasis en RRHH	Analista de Gestión del Empleo	10 años	Sí

Fuente: Elaboración propia ,2018.

¹⁸ Ver Entrevista Cuadros de Reemplazo en Apéndice #1.

Interpretación:

Se entiende que, el 67% (es decir 2 de 3) de los colaboradores de dichas Instituciones tiene a cargo la función de desarrollar los cuadros de reemplazo, el otro 33%, es decir, una persona, atendió el caso, pues la encargada de estos cuadros tuvo que sacar el día por motivos personales. Sin embargo, esta persona al ocupar el puesto de Jefatura de la Oficina de Recursos Humanos sabe todo lo referente al procedimiento.

También, se observa en el cuadro anterior que el 100% de los colaboradores tiene más de 10 años de laborar en cargos acorde con la especialidad de recursos humanos, lo que incrementa el buen desempeño de las funciones, donde el tiempo y la experiencia en dichos cargos le aportan un mayor grado de estabilidad a la empresa como también al colaborador; sumado a ello, mayor competitividad laboral y adquisición de conocimientos que los capacitan para aplicar las competencias en su área de trabajo y en la administración pública.

El papel de la psicología y sus ramas: organizacional, ocupacional, industrial, de ingeniería, empresarial o el genérico; es sustancial dentro de la dependencia de recursos humanos, ya que se ve implícito muchos papeles que tienen que ver con la relación o interacción entre el colaborador y la entidad. El conocimiento en psicología no solo ayuda a validar o crear procesos e instrumentos para el área de reclutamiento y selección de personal, sino también, por trabajar en la formación, desarrollo y carrera profesional, ayuda en la motivación del personal y su productividad, entre muchas funciones que junto con las labores del profesional en recursos humanos alcanzan a ser un buen equipo de trabajo.

Otro dato numérico, es que los puestos dentro de estas Dependencias de Recursos Humanos pertenecientes a estas Instituciones del Gobierno Central están ocupados por dos mujeres y un varón. Pese a la poca diferencia, se observa que la ocupación femenina lidera sobre la masculina.

Como marco de referencia internacional RRHH Digital, (2017) revela datos de un análisis hecho por LinkedIn, el cual menciona que, a pesar de la desigualdad laboral de género a nivel mundial, se está avanzando en la contratación de mujeres en posiciones de liderazgo, situación que viene en aumento desde el año 2008, y que ocupa un poco más del 25%. En los puestos de Jefatura de Recursos Humanos se observa que, “es el único puesto ocupado por mujeres de forma similar o mayor que hombres”, lo cual ha ayudado a cerrar una brecha de género, otorgando la igualdad de género en puestos de altos cargos.

(Herrera, 2018) cita de PayScale says, al decir que los recursos humanos: “Esta es un área que generalmente es liderada por las mujeres, constituyendo hasta el 90% de sus trabajadores. Pero estas mujeres necesitan estar en mejores posiciones para poder tener más colegas masculinos”.

Para finalizar con esta etapa de contestaciones, queda otra interrogante muy importante que necesita ser tratada:

¿Qué experiencias han tenido los encargados de las respectivas Dependencias de RRHH en la Implementación de los Cuadros de Reemplazo?

Este apartado se responde a modo de cuadros comparativos, de las preguntas #5 a la #7 de la entrevista realizada a los encargados de los cuadros de reemplazo:

Tabla #4: Conocimiento previo en el desarrollo de los Cuadros de Reemplazo

Pregunta #5	Respuesta #5	
	Institución	Comentario
¿Conocía Usted a fondo el tema de Cuadros de Reemplazo al momento que fue designado para desarrollarlos?	Ministerio de Hacienda	No todo, se aprendió un poco con la investigación.
	Imprenta Nacional	Sólo conocía la normativa que ofrece Servicio Civil, aunque las instrucciones que generan son sencillas
	Registro Nacional	Se aprendió sobre la marcha, según las directrices. Hoy día es efectivo, pero se pude mejorar con un software

Fuente: Elaboración propia. 2018.

Interpretación:

Por medio de esta interrogante, se trató de averiguar cuánto conocimiento tenían los profesionales a cargo de los cuadros de reemplazo antes de su desarrollo e implementación. Lo que se pretendió es descubrir si hubo oportunidades para el autodesarrollo.

Como se puede notar, las tres personas entrevistadas manifestaron tener un conocimiento escaso o nulo sobre la variable en cuestión; lo que implicó iniciativa para indagar sobre el tema o de la misma normativa que dio el Régimen.

Esto es importante, ya que en el transcurso de la carrera profesional puede que surjan temas, procedimientos o tendencias del mercado que son nuevas, muchas veces desconocidas o de las cuales se carece de información y requieren de un esfuerzo adicional por parte del profesional para conocer e instruirse y así vencer los obstáculos laborales generando una curva de aprendizaje efectiva en el puesto.

Tabla #5: Definición sobre los Cuadros de Reemplazo que utilizan algunas Instituciones del Sector Público de C.R. cubiertas por el Régimen de Servicio Civil

Pregunta #6	Respuesta #6	
	Institución	Comentario
¿Cómo define el tema de Cuadros de Reemplazo que utilizan algunas de las Instituciones del Sector Público Costarricense cubiertas por el Régimen de Servicio Civil?	Ministerio de Hacienda	Todavía son escasos. No están estandarizados.
	Imprenta Nacional	Teóricamente son muy importantes. En la práctica existen muchas restricciones para el uso de plazas vacantes. El recurso humano es menos accesible para contratar personal nuevo.
	Registro Nacional	Teóricamente son una herramienta que busca promover la igualdad de participación en los procesos de desarrollo de la Carrera Administrativa. Y en la práctica es un insumo que permite identificar colaboradores que cumplen los requisitos para hacer Carrera Administrativa. Han sido muy útiles, han servido bastante.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Interpretación:

La finalidad que persigue esta pregunta es la relación teoría – práctica que genera dicho insumo, para comprender el puente entre el conocimiento y la acción.

Como se puede observar los participantes de la entrevista afirman que, en la teoría, los cuadros de reemplazo son herramientas muy útiles como medio para promover la carrera administrativa dentro de la Institución, el cual busca un beneficio para el empleado.

En la teoría, se puede encontrar bastante literatura sobre su significado, utilidad y forma de estructurar los cuadros de reemplazo. En la práctica, parece ser sencillo, sin embargo, en un sistema donde hay que sujetarse a lineamientos establecidos

por el Régimen, parece no existir un estándar para todas las entidades, donde incluso pueden existir otras maneras de identificar posibles reemplazos u otras vías que, debido a directrices, acuerdos, etc., pueden desviar la atención en la realización de las tablas, hasta la inactivación de éstas.

Tabla #6: Experiencia de los Encargados al realizar Cuadros de Reemplazo

Pregunta #7	Respuesta #7	
	Institución	Comentario
En general, ¿Cuál ha sido su experiencia en la elaboración de los Cuadros de Reemplazo?	Ministerio de Hacienda	La experiencia ha sido aceptable pero no lo que se quisiera.
	Imprenta Nacional	A nivel de Gobierno es un poco frustrante. También es difícil preparar a las personas que dejan la Institución ya que el personal está en sus funciones habituales.
	Registro Nacional	Ha sido muy positiva porque ha promovido la igualdad de participación y toma en consideración a personas en el proceso de desarrollo.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Interpretación:

Por medio de la entrevista aplicada se preguntó sobre la experiencia en la realización de los cuadros de reemplazo, con el objetivo de conocer cómo les fue en el proceso, producto del conocimiento o habilidades que desarrollaron en el transcurso.

Como se puede percibir los resultados han sido positivos, de mucho cuidado ya que se trata del desarrollo de las personas en puestos afines, donde existe mucha burocracia debido a la existencia de normativa jurídica gubernamental o institucional que regulan diferentes procesos, como es el caso en la gestión de los recursos humanos. Sin embargo, se puede decir que la experiencia laboral en este campo ayuda a colocar a sus colaboradores como factor para lograr una alta competencia profesional.

Con respecto de la aplicación del Cuestionario Cuadros de Reemplazo¹⁹ en el campo, se elaborarán tablas comparativas con la pregunta y la respuesta obtenida por parte de los Encargados de la GRH y se contestará la última formulación de la pregunta de esta investigación:

¿Cómo está estructurada la Implementación de los Cuadros de Reemplazo, que tienen a cargo las respectivas Dependencias de Recursos Humanos de las seis Instituciones del Sector Público Costarricense, durante el II semestre del año 2018?

Tabla #7: Conocimiento sobre la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la Institución

Pregunta #1	Respuesta #1	
	Institución	Comentario
¿Conoce Usted con exactitud la Misión, Visión Valores Objetivos Estratégicos de la Institución?	Ministerio de Hacienda	Sí
	Imprenta Nacional	No
	Registro Nacional	Sí

Fuente: Elaboración Propia, 2018.

Interpretación:

También, se les preguntó sobre si ellos (as) mismos (as) tienen conocimiento sobre la Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos de la Institución, y estos son los datos arrojados:

¹⁹ Ver Cuestionario Cuadros de Reemplazo en Apéndice #2.

Dos personas conocen la finalidad de cada definición y una persona manifestó que no, porque recientemente fueron cambiados, sin embargo, recalca la importancia de no solo aprenderlos, sino de entender el propósito de la Institución, por el momento a modo de retroalimentación, agregan carteles por los pasillos con sus definiciones.

Es importante que no sólo las Instituciones tengan una misión, visión, valores y objetivos estratégicos, sino que estos se encuentren alineados para que les aporte beneficios permanentes, de otra manera la entidad podría encontrarse ante la deriva sin un puerto seguro donde llegar.

Tabla #8: Aplicación de los Cuadros de Reemplazo dentro de la Institución

Pregunta #2	Respuesta #2	
	Institución	Comentario
¿Aplican actualmente Cuadros de Reemplazo dentro de la Institución?	Ministerio de Hacienda	Ahorita no.
	Imprenta Nacional	Si.
	Registro Nacional	No.

Fuente: Elaboración Propia, 2018.

Interpretación:

La finalidad de la pregunta es saber si durante el periodo de la investigación, a saber, el II semestre del 2018, dichas instituciones llevan a la práctica la elaboración de los cuadros de reemplazo.

Sin embargo, se presta atención a que por el momento no los están utilizando. Esto puede deberse a que, el RSC no los obliga, de manera que, si se presenta una vacante, y ésta no se resuelve por ascenso directo, se lleva a cabo por otro medio; el más utilizado es el concurso interno (DG 155-2015). Debido a que los ascensos directos están asociados con la elaboración de los cuadros de reemplazo, sea ésta una de las razones por las que no se están utilizando por el momento, lo que ha traído que los Cuadros de Reemplazo quede ausencia de utilidad.

Tabla #9: Tiempo de aplicación de los Cuadros de Reemplazo

Pregunta #3	Respuesta #3	
	Institución	Comentario
¿Desde hace cuánto aplican Cuadros de Reemplazo?	Ministerio de Hacienda	Aproximadamente desde el 2013.
	Imprenta Nacional	Desde que salió la Resolución DG 144-2009.
	Registro Nacional	Aproximadamente desde el 2013.

Fuente: Elaboración Propia, 2018.

Interpretación:

Se considera esta interrogante para conocer desde hace cuánto tiempo las Oficinas de RR. HH. respectivas vienen aplicando los cuadros de reemplazo, según la normativa.

El resultado fue que Ministerio de Hacienda y el Registro Nacional ha trabajado con estas tablas desde hace 5 años. Ministerio de Hacienda ha presentado algunos cuadros ante las Jefaturas para elegir a un candidato idóneo, y el Registro Nacional reconoce el valor de mejorar este procedimiento para que sea una herramienta más versátil donde se puedan analizar todos los datos del funcionario reemplazante.

Por otro lado, la Imprenta Nacional trabaja con el insumo desde hace 9 años, que fue cuando salió la resolución de confeccionarlos.

Tabla #10: Nombre del Proceso (Unidad) de RRHH a cargo del procedimiento de los Cuadros de Reemplazo

Pregunta #4	Respuesta #4	
	Institución	Comentario
¿Cómo se llama el Proceso de RRHH (Unidad) a cargo del procedimiento de los Cuadros de Reemplazo?	Ministerio de Hacienda	Gestión del Empleo
	Imprenta Nacional	Gestión del Empleo
	Registro Nacional	Gestión del Empleo

Fuente: Elaboración Propia, 2018.

Interpretación:

En las páginas anteriores, al inicio de este capítulo se contestó una de las preguntas de investigación: sobre qué área de recursos humanos estaba a cargo de la confección de los cuadros de reemplazo. Es por ello por lo que se quiso indagar si se cumplía tal indicación a lo cual respondieron efectivamente; es la Gestión del Empleo, en especial Reclutamiento y Selección, los encargados responsables de dar asesoría, fiscalizar y dar seguimiento en los procedimientos de los nombramientos de servidores en lo referente a la carrera administrativa.

Tabla #11: Niveles organizaciones que se les realiza Cuadros de Reemplazo.

Pregunta #5	Respuesta #5	
	Institución	Comentario
¿A cuáles niveles organizacionales se les realiza Cuadros de Reemplazo? y ¿Hay alguna excepción?	Ministerio de Hacienda	De los Profesionales 1 en adelante, sólo el de la Sra. Ministra no.
	Imprenta Nacional	A todo el organigrama menos el puesto del Director General que es un puesto de confianza.
	Registro Nacional	A todos los niveles de la estructura organizacional, con excepción del puesto de la Directora General, por ser un puesto de confianza.

Fuente: Elaboración Propia, 2018.

Interpretación:

La finalidad de esta pregunta es conocer dentro del Régimen de Servicio Civil, a qué niveles organizaciones se les puede realizar cuadros de reemplazos y cuáles están excluidos de este sistema.

Las respuestas de la Imprenta y el Registro Nacional, dicen que se les aplica a todos los puestos de la estructura organizacional, y el Ministerio dice que se realiza de los Profesionales 1 en adelante.

En cuanto a esto, es claro que el Artículo #33 del ESC y #20 de su Reglamento no menciona a quiénes deben realizárseles, sin embargo, se denota que a los únicos que no se les puede buscar reemplazos son los conocidos puestos de confianza. De estos los Artículos #3, 4 y 5 del ESC proporciona una lista. El transitorio que se encuentra en el Artículo #4 cita sobre tales artículos lo siguiente:

Las personas citadas en el inciso anterior, que actualmente ocupen en propiedad tales cargos, conforme en el artículo 20 del Estatuto de Servicio Civil seguirán en esa misma condición hasta el cese de la prestación de sus servicios. Cuando esto ocurra y el cargo quede vacante, la Dirección General de Servicio Civil elaborará la correspondiente resolución declarándolo de confianza.

Se entiende que el tratamiento que reciben estos funcionarios es diferente a la hora del cese de sus funciones y de buscárseles reemplazo.

Con respecto del resto de los niveles el sitio en Internet (Fandom, "s.f") explica:

Se formulan cuadros de reemplazo para un grupo de puestos en la organización, que normalmente comprenden todos los que están del tercer nivel orgánico desde la base hacia arriba, como así también, puestos de especialistas en el segundo nivel. La acción consiste en designar un reemplazante potencial para cada uno de estos puestos.

Este reemplazante debe estar en condiciones de asumir el puesto de forma inmediata y tener un nivel de desempeño que permita la continuación normal de las operaciones.

Tabla #12: Fuentes de Información de la DGSC y la ORH para realizar Cuadros de Reemplazo

Pregunta #6	Respuesta #6	
	Institución	Comentario
<p>Por favor enliste las fuentes de información que da DGSC y la ORH para realizar Cuadros de Reemplazo</p>	Ministerio de Hacienda	El Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento, La Resolución DG 144-2009, El Oficio Circular de Gestión 010.2010, El MH-DAF-DGPH-PRS-06-2015 llamado Procedimiento: Ascenso Directo (en Propiedad) ²⁰ , Expedientes de los funcionarios, Inventario de los posibles reemplazos.
	Imprenta Nacional	El Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento, La Resolución DG 144-2009, El Oficio Circular de Gestión 010-2010 o 09-2012.
	Registro Nacional	El Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento, La Resolución DG 144-2009, El Oficio Circular de Gestión 010-2010, 09-2012 Otros registros de la Unidad y acuerdos de la Junta Administrativa: J219-2018 ²¹ según Acta N°19-2018, donde dispone que todos los movimientos de personal se realicen de manera interna para promover la carrera administrativa. y J245-2018 según Acta N°21-2018 ²² propone realizar primeramente el Concurso Interno según los niveles de actuación como primera opción, seguido de los Ascensos Directos.

Fuente: Elaboración Propia, 2018.

Interpretación:

La idea con esta pregunta es saber qué herramientas necesita la Institución que está cubierta por el Régimen del Servicio Civil para que Gestión del Empleo realice

²⁰ Este es un manual extenso, por ello no se agregó a esta investigación, pero puede encontrarse a través del sitio https://www.hacienda.go.cr/docs/58d004afc6fa6_Procedimiento%20ascenso%20directo%20propiedad.pdf

²¹ Este acuerdo J219, pueden encontrarlos en el Apéndice #5,6.

²² Este acuerdo J245, pueden encontrarlos en el Apéndice #6,7.

los cuadros de reemplazo, y se obtuvo un común que no puede faltar: el ESC y su Reglamento, la Resolución DG 144-2009, el Oficio Circular 010-2010 y 09-2012.

A parte de estos, depende de cada entidad utilizar documentaciones que son necesarios como expedientes, inventarios de personal, acuerdos de Juntas o Convenciones Colectivas.

Tabla #13: Sugerencia sobre el Oficio Circular de Gestión 010-2010 que cada Institución debe enviar a la DGSC

Pregunta #7	Respuesta #7	
	Institución	Comentario
¿Tiene alguna sugerencia en cuanto al Oficio Circular de Gestión 010-2010 o 09-2012, que hay que enviar a la DGSC?	Ministerio de Hacienda	Este oficio es un machote que tienen que enviar con fines estadísticos al Régimen, sería recomendable revisar cada cierto tiempo que éste siga vigente
	Imprenta Nacional	Por el momento no tenemos ninguna.
	Registro Nacional	Solamente sería recomendable agregar otro elemento como podría ser algunos Indicadores de Gestión.

Fuente: Elaboración Propia, 2018.

Interpretación:

Estas Instituciones bajo estudio reconocen que dicho oficio solo tiene utilidad para que DGSC lleve un control en cuanto a la estadística del tipo de ascensos y concursos aplicado internamente. De tal forma que, es importante que las Gestiones se cercioren que éste aún tenga vigencia, que no haya cambios en el formato y que en la medida de lo posible se estén enviando cada seis meses.

Registro Nacional menciona que sería bueno agregar una casilla a dicho oficio con algún tipo de indicador de gestión. Este tipo de indicador o Key Performance Indicators (KPI) “es una unidad métrica que mide el rendimiento de una actividad o proceso concreto (...) sirven como referencia a la hora de evaluar el proceso o actividad en función de lo que se quiera alcanzar” (Rubén, 2017).

Tabla #14: Obstáculos presentes durante el desarrollo de los Cuadros de Reemplazo

Pregunta #8	Respuesta #8	
	Institución	Comentario
¿Qué obstáculos se presentaron durante el desarrollo de los Cuadros de Reemplazo?	Ministerio de Hacienda	La falta de recursos (no especificados). Tiempo para realizar los cuadros.
	Imprenta Nacional	Una limitante respecto a la confección de los Cuadros de Reemplazo son los requisitos laborales y las subespecialidades.
	Registro Nacional	Tiempo que se le puede dedicar por la cantidad de trabajo. Cantidad de personas con acceso a la información. El uso de hojas de Excel no es el idóneo. Inconsistencias en la información

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Interpretación:

Conocer a qué obstáculos se enfrentaron los encargados de la gestión a la hora de elaborar los cuadros de reemplazo es de gran interés, porque ayuda a visualizar la influencia de dichos factores en el éxito o fracaso de estas tablas.

Se puede apreciar que el factor más crítico fue el tiempo, y el más fundamental en la planeación de algún proyecto, proceso o procedimiento.

Se denota que los encargados expresaron que no dan a vasto con las funciones y compromisos rutinarios propios del puesto, por lo que necesitan de tiempo extra para dedicar en la elaboración de estos cuadros, más cuando se trata de un proceso muy dinámico internamente y muy rígido por parte del RSC, por ende, la viabilidad que puede tener un proceso como tal se verá condicionado por el tiempo de vida de éste.

Otro factor visible fue el recurso tecnológico, en el entendido que Ministerio de Hacienda comentó, que introducían los datos a mano, la igual que Registro Nacional hace uso del recurso de Excel, los cuales, por la cantidad de datos, el procesamiento de estos no es el más ágil o eficaz.

También, se comenta sobre la información que suministra el Régimen en la metodología de los cuadros es muy escueta, poco flexible, necesitando capacitación para guiar un poco más a la Gestión encargada de su implementación.

No cabe duda de que la información que brinda un cuadro de reemplazo es confidencial por lo que su acceso debe ser limitado a los especialistas y no a un colectivo.

En la Imprenta Nacional no se presentó ningún obstáculo, lo que deja entrever que su equipo de trabajo tiene control sobre los factores descubiertos anteriormente.

Tabla #15: Tipo de colaboración requerida por otras Gestorías de RH para desarrollar Cuadros de Reemplazo

Pregunta #9	Respuesta #9	
	Institución	Comentario
¿De cuáles otras Gestorías de RRHH se necesita colaboración para elaborar los Cuadros de Reemplazo?	Ministerio de Hacienda	El apoyo de Archivo y de las otras Gestorías.
	Imprenta Nacional	No es necesaria.
	Registro Nacional	Recursos Humanos funciona como un Sistema Integral que provee insumos, por ende, se ocupa colaboración por parte de la Gestión de Servicio Personal en cuanto a la facilitación de expedientes físicos; Gestión de Capacitación y Desarrollo para tener acceso a las evaluaciones de desempeño; Gestión de la Organización del Trabajo quien envía las vacantes disponibles; Gestión del Análisis Ocupacional porque cuando reasignan una persona, ellos se encargan de decir a que clase pasó.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Interpretación:

Se formula esta pregunta con la intención de conocer el tipo de colaboración que se requiere de las otras Gestiones de cada ORH bajo análisis del Régimen para la elaboración de los Cuadros de Reemplazo.

En esto (Longo, "Mérito y Flexibilidad. La Gestión de las personas en las Organizaciones del Sector Público", 2004) menciona que la GRH es un modelo integrado, el cual se despliega en diferentes subsistemas interrelacionados ente sí, donde estos, a su vez, han de estar operativos, interconectados y deben funcionar como derivada de la estrategia (p.22, 23).

Debido a que las ORH trabajan con y para las personas, la colaboración y la comunicación entre los subsistemas es esencial, y como ha de notarse los partícipes del estudio en su mayoría expresan la necesidad de contar con el apoyo de las otras áreas de GRH, como también, de las Jefaturas en el pre y post proceso del reemplazo.

En la elaboración de los cuadros de reemplazo es especialmente perentorio la planeación efectiva de personal por medio de la asistencia de las gestorías descentralizadas de RH (Organización del trabajo, del Empleo, de Servicio, de Desarrollo, Análisis Ocupacional) para conformar los registros y requerimientos del personal.

Imprenta Nacional no requirió de ningún tipo de colaboración por parte de los otros componentes de RH.

**Tabla #16: Conocimiento de aquellas Instituciones que poseen
Convención Colectiva y sus respectivos Artículos sobre Carrera
Administrativa**

Pregunta #10	Respuesta #10	
	Institución	Comentario
¿Tiene la Institución Convención Colectiva?, de ser así ¿Cuáles son los artículos que aplican carrera administrativa?	Ministerio de Hacienda	No
	Imprenta Nacional	Si, Artículos #25, #26, #27 ²³
	Registro Nacional	Si, Artículos #66, #67, #68 ²⁴

Fuente: Elaboración Propia, 2018.

Interpretación:

Con la intención de saber si las tres Instituciones cuentan con Convenciones Colectivas que refuercen al funcionario el derecho a desarrollar Carrera Administrativa, se obtuvo que solamente la Imprenta y Registro Nacional cuentan con este tipo de documentos y pautan cómo debe ser el procedimiento para realizar los concursos.

²³ Estos Artículos se encuentran en el Apéndice #7.

²⁴ Estos Artículos se encuentran en el Apéndice #7.

Tabla #17: Metodología de cada Institución al aplicar el Ascenso Directo o Carrera Administrativa

Pregunta #11	Respuesta #11	
	Institución	Comentario
¿Cómo aplican el ascenso directo o la carrera administrativa en la Institución?	Ministerio de Hacienda	En el caso de los Ascensos Directos, cuando se presenta una vacante, la GRH realiza el procedimiento del Servicio Civil y posteriormente elabora los Cuadros de Reemplazo.
	Imprenta Nacional	En el caso de los Ascensos Directos, cuando se presenta una vacante, la GRH realiza el procedimiento del Servicio Civil y los Cuadros de Reemplazo
	Registro Nacional	En el caso de los Ascensos Directos, se especifica que, de ser preciso este se lleva a cabo como dicta el Artículo #20 del ESC, pero por tales acuerdos la Junta Administrativa no está aplicando los Ascensos Directos en propiedad en la actualidad, como se mencionó en el párrafo anterior, es sólo a interinos hasta que obtengan la condición de titularidad según la clase o cargo que se abra sin que suene peyorativo, de no ser así se da paso a los Concursos Internos. Aquí es donde Gestión del Empleo, se ha ido quedando rezagada con la elaboración de las tablas, pues el factor tiempo es una de las limitantes presentes; ya que necesitan de este para integrar a los propietarios en la base de datos de Excel.

Fuente: Elaboración Propia, 2018.

Interpretación:

El fin es conocer cómo la Gestión del Empleo, realiza los ascensos directos, evidenciando que la vía normal es proceder como lo especifica la norma del RSC, sin embargo, para el Registro Nacional ellos se ven limitados por los Acuerdos de Junta.

Tabla #18: Conocimiento sobre elaboración de un Manual de Competencias propio dentro de cada Institución

Pregunta #12	Respuesta #12	
	Institución	Comentario
¿Tienen un Manual de Competencias propio?	Ministerio de Hacienda	No se cuenta con un estándar de competencias, se está trabajando con el Manual de Cargos para definir las. En materia de Reclutamiento y Selección se usan algunas competencias para determinar los predictores que se van a utilizar a la hora de evaluar los concursos.
	Imprenta Nacional	Por el momento, la Gestión del Potencial Humano de la Imprenta Nacional, no cuenta con un Manual de Competencias, sin embargo, la forma de seleccionar a un colaborador para un puesto clave lo hacen aplicando diferentes predictores (experiencia, evaluaciones, antigüedad, aspectos disciplinarios, entre otros no especificados).
	Registro Nacional	Sí contamos con un Diccionario de Competencias, donde se definen las competencias Gerenciales, Organizativas y Específicas, respetando y unificándolas al Manual de Clases Anchas. Este Diccionario sirve para evaluar el cargo de las personas.

Fuente: Elaboración Propia, 2018.

Interpretación:

El propósito es saber si estas Instituciones han llegado a desarrollar un manual de competencias que ayude en la mejora de los procesos que intervienen en el reclutamiento y selección de candidatos.

Sin embargo, cabe recalcar que DGSC no especifica que para confeccionar los cuadros de reemplazo se tienen que implementar un manual de competencias. En esto el resultado del Registro Nacional es destacable.

Tabla #19: Conocimiento sobre aquellos reemplazos identificados que no desean participar en el ascenso

Pregunta #13	Respuesta #13	
	Institución	Comentario
¿Qué hacen con las personas identificadas en los cuadros de reemplazo que no desean participar para un ascenso directo?	Ministerio de Hacienda	Primeramente, se les invita, pero si no contestan no son consideradas, también puede presentarse que no terminen el proceso, pero deben justificar el por qué.
	Imprenta Nacional	Se toman en cuenta únicamente a los que manifiestan su interés por escrito, según publicación interna.
	Registro Nacional	El candidato debe manifestar por escrito su deseo de no continuar en el proceso de selección.

Fuente: Elaboración Propia, 2018.

Interpretación:

Los datos arrojados muestran que cada institución procede, según convenga la exclusión del candidato.

Tabla #20: Cambios que ha traído la Reforma Procesal Laboral en la forma de seleccionar al personal.

Pregunta #14	Respuesta #14	
¿Qué tipo de cambio ha traído la Reforma Procesal Laboral en la forma de seleccionar al personal?	Institución	Comentario
	Ministerio de Hacienda	Esta Reforma refuerza el derecho del funcionario y el derecho de aplicársele carrera administrativa de forma cuidadosa.
	Imprenta Nacional	La Reforma exige al jefe donde se produjo la vacante que justifique el por qué se escogió o no se escogió a un candidato dentro de los Cuadros de Reemplazo o de la Terna, lo cual es un aspecto de mucho cuidado, ya que podría presentarse demandas por discriminación.
Registro Nacional	Es primordial documentar desde el inicio los procesos de preselección hasta la formalización del nombramiento, para evitar cualquier tipo de discriminación. Al ser un proceso muy sensible y delicado, es mejor documentar absolutamente todo.	

Fuente: Elaboración Propia, 2018.

Interpretación:

Con respecto del impacto que podría asociarse a la Reforma Procesal Laboral en la selección de personal al presentarse la vacante de un puesto, se observa que todo el proceso debe quedar debidamente documentado para evitar cualquier tipo de acción legal que vaya a perjudicar a la Institución y al colaborador.

Tabla #21: Utilización de un software especial en la confección de los Cuadros de Reemplazo

Pregunta #15	Respuesta #15	
	Institución	Comentario
¿Utilizan algún tipo de software especial que les brinde información que les ayude a confeccionar los cuadros de reemplazo?	Ministerio de Hacienda	La elaboración de estas tablas se realiza a mano, ya que no contamos con un software especializado que filtre los datos de los candidatos.
	Imprenta Nacional	La elaboración de estas tablas se realiza por medio de una plantilla de Excel establecida por la DGSC según Oficio Circular de Gestión 09-2012.
	Registro Nacional	La elaboración de estas tablas se realiza en Excel, ya que no contamos con un software especializado que filtre los datos de los candidatos, lo cual hace de esta una herramienta muy dura y rígida. Otro medio que utilizamos es la Red Interna o Intranet, donde se puede acceder a los expedientes de personal y extraer algunos datos necesarios para la confección de los Cuadros de Reemplazo.

Fuente: Elaboración Propia, 2018.

Interpretación:

Aunque la normativa del RSC no exige qué tipo de sistema deben llevar a cabo para confeccionar los cuadros de reemplazo, sí les proporciona un machote hecho en Excel para que se guíen (Oficio Circular de Gestión 09-2012).

Sin embargo, según los recursos materiales que posean las Instituciones es como realiza este tipo de procedimiento, ya sea por medio de un formato físico o digital, se percibe la necesidad de obtener un software que integre todos los procesos de recursos humanos, que incremente la agilidad en los reportes y que sea más confiable.

Tabla #22: Opinión sobre el desarrollo de un Plan de Sucesión dentro de la Institución como complemento de los Cuadros de Reemplazo

Pregunta #16	Respuesta #16	
	Institución	Comentario
¿Cree Usted que la Institución puede desarrollar un Plan de Sucesión como complemento a los Cuadros de Reemplazo?	Ministerio de Hacienda	El ideal sería desarrollar a los funcionarios (ya que no poseemos Gestión del Desarrollo) e integrar los cuadros de sustitución al plan de jubilación y capacitaciones para cerrar brechas de conocimiento.
	Imprenta Nacional	Siempre puede existir la posibilidad de desarrollar este tipo de Plan, mientras se cuente con el recurso humano suficiente.
	Registro Nacional	Sí, y se está trabajando en ello.

Fuente: Elaboración Propia, 2018.

Interpretación:

En vista de que estas Instituciones cuentan con una planificación de recursos humanos regulada por el Régimen de Servicio Civil, y han adquirido práctica y conocimiento en la realización de Cuadros de Reemplazo, puede que de manera más organizada desarrollen estrategias alineadas a la visión institucional, que sean más formales, más dinámicas, permitiendo mapear de manera constante al personal idóneo o clave para reemplazar, añadiendo además planes de desarrollo y crecimiento más personalizados y efectivos para cerrar brechas; sólo así es como podrían postiori implementar un adecuado plan de sucesión para la institución.

El caso sobresaliente, del Registro Nacional, quien está trabajando en un Plan de Sucesión, incluso como se pudo indagar ya tienen un Diccionario de Competencias mismo que le otorga un valor agregado al proceso de reclutamiento y selección del personal.

Tabla #23: Variables utilizadas para preparar el Cuadro de Reemplazo

Pregunta #17	Respuesta #17	
	Institución	Comentario
¿Qué variables utilizan para preparar el Cuadro de Reemplazo?	Ministerio de Hacienda	A continuación
	Imprenta Nacional	A continuación
	Registro Nacional	A continuación

Fuente: Elaboración Propia, 2018.

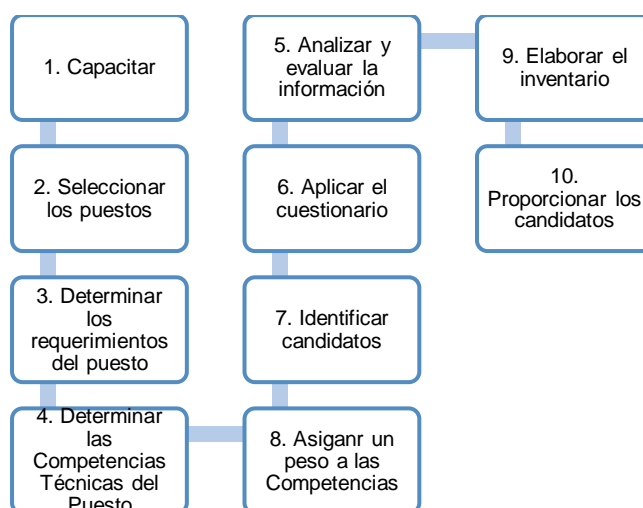
Interpretación:

Para conocer cómo la Gestión del Empleo confecciona los Cuadros de Reemplazo, se preguntó sobre la posibilidad de saber cómo es el procedimiento que realizan y cuáles variables toman en cuenta.

Se hace hincapié que, según la información brindada, las ORH trabajan con las resoluciones que DGSC dicta y envía para que trabajen según la normativa.

El Ministerio de Hacienda, brindó información didáctica, de la cual se pudo extraer lo siguiente:

Para realizar Cuadros de Reemplazo ellos siguen este procedimiento:



Fuente: Presentación de Power Point, hecha por la Gestión del Empleo del Ministerio de Hacienda, noviembre 2018.

En cuanto al llamado “Inventario de Recursos Humanos” este se conforma de tres apartados:

Cuestionario “Inventario de Recursos Humanos”	
I. Datos personales	
Nombre completo:	
N° de cédula de identidad:	
Lugar de residencia:	
Edad_ años:	
Estado civil:	
Número de dependientes:	
Nacionalidad:	
Fecha de ingreso a la Institución:	
Experiencias: años:	
Estudios formales realizados:	
Especializaciones:	
Cantidad de años pendientes para una posible jubilación:	
II. Datos laborales del puesto actual	
Clase:	
N° de puesto:	
Cargo actual:	
Especialidad:	
Programa presupuestario:	
Fecha de inicio en el puesto actual: <i>Trayectoria en la Institución (En este apartado se requiere que de forma resumida. Se refiere a los Departamentos y Unidades- así como la principal función- en los que ha laborado)</i>	
Responsabilidad del puesto actual: <i>(Por ejemplo: la Dirección, la realización exitosa de trámites y procesos, resguardo o custodia de ciertos tipos de valores y/ equipos)</i>	
II. I Datos laborales del puesto actual. En caso de ser una jefatura/coordinación proceda a llenar el siguiente apartado de lo contrario continúe con el apartado III.	
Tiempo de ejercer alguna jefatura:	
Cantidad de subordinados:	
Jefatura formal: <i>Fecha de inicio</i> <i>Fecha de fin:</i> <i>Tiempo:</i>	
Jefatura informal:	
Clase que ocupan los empleados que supervisa:	
Capacitación gerencial recibida:	

III. Calificaciones especiales			
Conocimientos en:			
Formación y Capacitación: (En este apartado se requiere que de forma resumida proporcione la información referente a las capacitaciones que actualmente posee, así como una breve descripción de la forma en la esta se puede aplicar en esta institución)			
Modalidad	Tema	Duración	Nota
Perfil actitudinal: Indispensable que se refiera a la Toma de Decisiones. (En este apartado se requiere que se describan las características personales que determinan la actitud hacia el trabajo y la responsabilidad)			
Perfil de personalidad: Indispensable que se refiera a la capacidad de Planificación, Liderazgo, y las Interrelaciones. (Se requiere que realicen un sumario acerca de la estabilidad emocional, relaciones interpersonales, ansiedad, reconocimiento de sí mismo, su manera de ser, reaccionar, actuar, incluyendo las fortalezas y debilidades)			
Desempeño actual (Determinado por las evaluaciones periódicas): Última: Penúltima Antepenúltima:			

Fuente: Presentación de Power Point, hecha por la Gestión del Empleo del Ministerio de Hacienda, noviembre 2018.

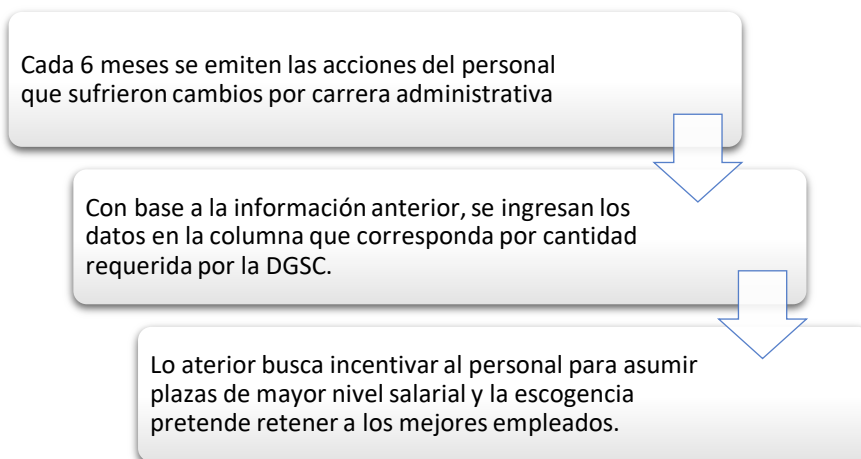
En cuanto al punto 8, (asignar un peso a las competencias) se había hecho la pregunta al Ministerio de Hacienda sobre un Manual de Competencias, el cual por el momento no tienen desarrollado, pero sí tienen algunas de estos comportamientos identificados a los cuales les asignan un peso porcentual específico para cada puesto. Por ejemplo, se menciona el puesto de Profesional de Egresos 2 de la Dirección General de Presupuesto Nacional:

Competencias	Porcentaje otorgado según el puesto
<i>Planificación</i>	30%
<i>Liderazgo</i>	20%
<i>Toma de decisiones</i>	20%
<i>Interrelaciones</i>	10%
<i>Competencias técnicas</i>	20%

Fuente: Presentación de Power Point, hecha por la Gestión del Empleo del Ministerio de Hacienda, noviembre 2018.

Para conocer cómo la Gestión del Empleo de la Imprenta Nacional, confecciona los Cuadros de Reemplazo, se preguntó sobre la posibilidad de saber cómo es el procedimiento que realizan y cuáles variables toman en cuenta.

Sobre el procedimiento se obtuvo:



En cuanto a las variables que se incluyen en el cuadro, la Encargada compartió la siguiente información:

IMPRENTA NACIONAL							
RESOLUCION N° DG-144-2009/ ESTADISTICA SEMESTRAL PERIODO XXXXXX-2018							
Cantidad de Vacantes del Período	Cantidad de Vacantes Sujetas a Promoción	Cantidad de Vacantes Resueltas por Ascenso Directo	Cantidad Vacantes Resuelta por Concurso Interno	Cantidad de Vacantes Resueltas por Concurso Externo	Vacantes Pendientes Por Resolver	Cantidad de Reasig Ascendentes realizadas	Cantidad de Ascensos Interinstitucionales efectuados
OBSERVACIONES GENERALES (APLICABILIDAD Y RESULTADOS)							

IMPRENTA NACIONAL				
REGISTRO SOBRE CUADRO DE REEMPLAZO (I REPORTE DE XXXXXX-2018)				
CANDIDATOS POTENCIALES PARA ASCENSO DIRECTO				
ESTRATO	CLASE DE PUESTO	ESPECIALIDAD	CLASE PROPUESTA	CANTIDAD
Operativo				
Calificado				
Técnico				
Profesional				
Nota:				

**INSTITUCIONES PÚBLICAS QUE CUENTAN CON PLANES DE
SUCESIÓN**

En esta sección se analizará el caso de dos Instituciones Autónomas del Sector Público de Costa Rica: Instituto Costarricense de Electricidad, Instituto Costarricenses de Acueductos y Alcantarillados y una Institución Centralizada, o bien, un órgano adscrito al Ministerio de Justicia y Paz: Tribunal Regional Administrativo; los cuales cuentan con Planes de Sucesión.

Cabe recalcar que las Instituciones Autónomas, aunque pertenecen a la Administración Central, gozan de un grado de autonomía o independencia en la gestión técnica y administrativa las cuales les permiten tomar decisiones sin hacer partícipes de otros respecto de aquellas que están bajo el Poder Ejecutivo, quien es garante de la administración diaria del Estado Costarricense.

El en Título XVI, Capítulo Único, de la Constitución Política hace mención del:

Artículo 188²⁵: Las instituciones autónomas del Estado gozan de independencia administrativa y están sujetas a la ley en materia de gobierno. Sus directores responden por su gestión.

La Procuraduría General de la República de Costa Rica, ("s.f") hace referencia sobre la Directriz **N°099-MP** llamada: Revisión de las funciones de órganos de dirección y fortalecimiento de su rol estratégico en las empresas propiedad del

²⁵ (Así reformado por ley No. 4123 de 31 de mayo de 1968)

estado e instituciones autónomas, el cual alude en relación con los planes de sucesión en el:

Artículo 4°-Responsabilidades y funciones de la Junta Directiva u Órgano de Dirección. Con base en las buenas prácticas internacionales sobre Gobierno Corporativo mencionadas en la parte considerativa, y en estricto apego de la estructura jurídica de cada institución, se espera de la Junta Directiva u Órgano de Dirección, cumplir con una de tantas otras, la siguiente responsabilidad y función:

14. Reemplazar a los ejecutivos clave cuando sea necesario de acuerdo con la normativa vigente y las necesidades institucionales ordinarias o sobrevenidas, así como supervisar la existencia, reporte, actualización y efectividad de los planes de sucesión tanto de la alta gerencia como de las unidades críticas de negocio.

Asimismo, la Contraloría General de la República desde el año 2010, diseñó y aplicó una herramienta llamada Índice de Gestión Institucional del Sector Público Costarricense (IGI) con el objetivo de reunir información sobre el establecimiento de medidas para fortalecer la gestión de algunas áreas particulares, entre ellas la de recursos humanos, sobre avances que las mismas instituciones públicas realizaran en post de mejorar la gestión pública y retroalimentar la competencia de las mismas entidades. (Fernández Agüero, 2016). La IGI 2014, parte de los principios de excelencia institucional, y hay una sección dedicada para el área de Recursos Humanos donde se crea la necesidad de contar y ejecutar un plan de sucesión, citando sobre este:

8.17, "La institución ejecuta un plan de sucesión para prever la dotación de funcionarios que sustituyan a quienes dejan la entidad" (p. 6).

En la misma línea sobre referencias jurídico-administrativas se menciona la Ley de Control Interno o la Ley N°8292, la cual expresa en el:

Artículo 13°, inciso e): Establecer políticas y prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas, principalmente en cuanto a contratación, vinculación, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable (p.6).

Los anteriores son algunos artículos correspondientes a diferentes leyes que van dirigidos a la planeación de los recursos humanos y la relación que pueden tener referente a los planes de sucesión.

Para el caso del Tribunal Regional Administrativo, se recalca que en esta sección: Instituciones Públicas que cuentan con Planes de Sucesión, será incorporado aun cuando en el análogo anterior se explicó el tipo de tratamiento normativo por el cual está regido.

¿Qué formación académica, qué cargo ocupan, y cuánto tiempo de laborar dentro de la Institución tienen los encargados de llevar a cabo el procedimiento de los Planes de Sucesión?

Se responde mediante las preguntas del #1 a la #5 de la entrevista realizada al encargado del plan de sucesión de la Institución.

Tabla #24: Formación académica, nombre del cargo y tiempo laborado de los encargados de cada Institución del Plan de Sucesión.

Institución	Formación académica	Cargo	Tiempo laborado	Competencias Blandas	A cargo del Plan de Sucesión	Papel que desempeña dentro del Plan
Tribunal Regional Administrativo (TRA)	-Licenciatura en Administración de Negocios -Maestría en Recursos Humanos	Encargada del Proceso de RRHH.	15 años	-Comunicación -Capacidad de Análisis y de Negociación -Liderazgo	Sí	Velar por su aplicación
Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	-Licenciatura en Ingeniería Industrial -Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia	Coordinador de Alta Dirección y Puestos Clave	Más de 10 años	-Liderazgo -Trabajo en Equipo -Orientación al Logro y al Cliente -Planeamiento Estratégico	Sí	Coordinador del programa
Acueductos y Alcantarillados (AyA)	-Licenciatura en Administración Pública	Ejecutivo Experto	9 años	-Paciencia -Inteligencia Emocional -Conocimiento del Negocio -Comunicación Asertiva -Liderazgo -Convicción	Sí	Coordinador

Fuente: Elaboración propia. 2018

Interpretación:

En las respuestas entregadas por la muestra seleccionada, se observa que todos, o bien, un 100% ha obtenido especialidades en ciencias económicas e ingeniería, algunos con postgrados en administración de negocios en recursos humanos, gerencia y administración pública.

En realidad dentro del área de los recursos humanos no existe una única rama académica que prepare a las personas para trabajar en un solo campo, muchas veces esto puede estar ligado a las demandas del mercado laboral incluyendo la oferta de empleo de las instituciones, el tamaño de la entidad o las funciones que tienen que desarrollarse en la gestión de personas, lo cual lleva a que estos profesionales se especialicen de manera más práctica mediante un posgrado, añadiendo así más valor a su desempeño, competencias, habilidades y actitudes en ese sector.

Otro factor visible e importante, es la antigüedad laborada dentro de las Instituciones, pues se denota que el tiempo que tienen comprende desde los 9 años en adelante. Puede que la mayoría de estos funcionarios públicos haya hecho carrera profesional lo cual les ha ayudado a obtener un nivel ocupacional más elevado, que van desde ejecutivo experto, encargados de recursos humanos y coordinador de alta dirección y puestos claves.

Además, se obtuvo el dato de que, todos los profesionales están a cargo del plan de sucesión institucional; lo que conlleva cumplir con una labor de mucha

responsabilidad al ser coordinadores y vigilantes para que se cumplan los objetivos de dicho plan.

Otro antecedente que se quiso averiguar fue el tipo de competencias blandas que requiere un desarrollador a cargo de este tipo de planes, entre las que desatacan: el liderazgo y la comunicación. En el entendido que los encargados de desarrollar este plan, son personas gestionando personas, por lo tanto, se requiere trabajar sobre el rol de líder para acercarse a los miembros de su equipo de trabajo y el resto de la Institución; una de las vías más importantes que caracterizan al líder es la asertividad en la comunicación; esto según lo explica (González, 2012), está muy relacionada con los resultados de la planificación estratégica ya sea en el momento de estar frente a una negociación, presentando una propuesta, capacitación o defendiendo un proyecto organizacional. Y es que este tipo de planes puede ser muy sensible para la cultura institucional, de allí que el líder del proyecto requiere de mucha comunicación con los mandos medios y superiores, y demás funcionarios para lograr los objetivos que el proyecto debe alcanzar y que sea efectivo.

Otras características arrojadas entre cada caso, que se derivan de ser un buen líder son: la capacidad para negociar y analizar, trabajo en equipo, inteligencia emocional, orientación al logro, paciencia, entre otros.

Dentro de la muestra seleccionada se registró una fémina y dos masculinos, lo cual muestra en este caso que la ocupación de puestos en recursos humanos corresponde respectivamente de un 33% ante un 67%.

¿Qué experiencias han tenido los encargados de las respectivas Dependencias de RR. HH en la Implementación de los Planes de Sucesión?

Este apartado se responde a modo de cuadros comparativos, de las preguntas #6 a la #9 de la entrevista²⁶ realizada a los encargados de los planes de sucesión:

Tabla #25: Conocimiento exacto de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la Institución

Pregunta #6	Respuesta #6	
	Institución	Comentario
¿Conoce Usted con exactitud la Misión, la Visión y los Objetivos Estratégicos de la Institución?	Tribunal Regional Administrativo (TRA)	Sí ²⁷
	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	Sí
	Acueductos y Alcantarillados (AyA)	Sí

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Interpretación:

En vista que la planificación estratégica es el motor de arranque para llevar a cabo planes de acción y que incluso muchas veces tienen un plazo por cumplirse, por lo que varían en forma, es vital entender que cada una de estas Instituciones y estos tres funcionarios públicos encaminan sus esfuerzos por alcanzar una sincronía armoniosa con la misión, la visión, valores, y objetivos estratégicos pautados por la

²⁶ Ver Entrevista Planes de Sucesión en Apéndice #3.

²⁷ Recientemente fueron cambiados.

entidad donde laboran los cuales incrementan la efectividad de implementar un plan de sucesión.

En cuanto a la planificación estratégica en el área de los recursos humanos es necesario que se trabaje junto con la visión de la Institución, ya que no solo orienta el futuro de la entidad, sino también, el futuro de su personal, por cuanto sus encargados deben tomar decisiones en razón de la planeación del talento, y lo relacionado con promociones, transferencias, reubicaciones, desvinculaciones, reemplazos o sucesiones y sobre qué tipo de selección o provisión de personal es la idónea para cada caso particular.

Tabla #26: Conocimiento previo en el desarrollo del Plan de Sucesión

Pregunta #7	Respuesta #7	
	Institución	Comentario
¿Sabía Usted cómo desarrollar un Plan de Sucesión o requirió de parte suya investigación adicional (ej.: asesoría extra, capacitación, lecturas guiadas, videos)?	Tribunal Regional Administrativo (TRA)	No, mi superior el Director Administrativo, fue quien lo confeccionó, para cumplir con el requisito de la Contraloría, sin embargo, sí sé que él tuvo que hacer un sondeo de cómo lo hacen, y requirió de investigación para elaborarlo.
	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	Si, pero siempre se requiere de mucho compromiso para investigar y mantenerse actualizado con las mejores prácticas.
	Acueductos y Alcantarillados (AyA)	No, se ocupó de conocimientos técnicos como un curso en el CICAP, conversatorios, seminarios, leer libros y por medio de la Internet. A nivel conceptual fue bastante duro.

Fuente: Elaboración propia. 2018.

Interpretación:

El planteamiento de esta pregunta surge debido a que el conocimiento de los planes de sucesión en las instituciones públicas tiende a ser un tema poco conocido y poco desarrollado.

Y esto puede deberse a la escasa información referente a su aplicabilidad en el sector público y lo relativamente nuevo que llega a ser esta tendencia; lo que implica por parte del funcionario a cargo, flexibilidad e interés personal por aprender e investigar material referente al tema.

Este cuadro refleja respuestas variadas e interesantes. En el TRA, el Director Administrativo y la encargada de RH, han estado desde su creación juntos en las

labores del Tribunal, juntos han ido creciendo, apoyándose y conociendo las funciones institucionales de manera paralela, de modo que antes de la creación del Plan, debido a labores de la encargada de RH y que en su momento la Contraloría estaba pidiendo que se elaborara dicha estrategia, fue el Director quien indagó sobre el tema, el cual debido a su trayectoria y por la estructura tan plana y el poco personal que había en su momento no le fue difícil lograr.

En el ICE, el funcionario expresó conocer sobre sucesión, sin embargo, es un tema que lo obliga a estar en constante actualización y en marcha de las mejores prácticas.

Y en el AyA, el coordinador del plan mencionó carecer de los conocimientos o técnicas respecto del tema por lo que tuvo que escudriñar otras fuentes de información, para comprender y tropicalizar el tema en cuestión dentro de la Institución.

Tabla #27: Opinión sobre el valor del Plan de Sucesión a la Institución

Pregunta #8	Respuesta #8	
	Institución	Comentario
¿Considera Usted que tener un Plan de Sucesión le agrega algún tipo de valor a la Institución?	Tribunal Regional Administrativo (TRA)	Si, al ser una institución con puestos unipersonales en su mayoría, es un instrumento que trae muchas ventajas y sirve de guía, pues su objetivo es ir reponiendo personal que se va; aprovechar el potencial y experiencia e ir preparando a los que quedan.
	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	Si, agrega mucho valor porque permite contar con el talento humano requerido para la continuidad de los negocios en el corto y mediano plazo, ya que de acuerdo con las mejores prácticas es ocho veces más caro contratar una persona que desarrollarlo. Brinda el insumo humano necesario para asegurar la continuidad del negocio.
	Acueductos y Alcantarillados (AyA)	Demasiado, ha sido de mucho valor conocer quiénes son los High Potencial, identificar cuáles son líderes en la institución. La continuidad del servicio.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Interpretación:

En vista que la teoría explica que un plan de sucesión es clave para el éxito de una Institución orientada por la misión y visión, y que permite la continuidad de las operaciones del negocio en tiempo y forma; se les preguntó a los consultados qué piensan en relación con el valor que puede generar un plan de sucesión a la institución.

Las respuestas fueron muy positivas, desde las ventajas que otorga dicho instrumento como guía en la planificación o administración de personas que se van por algún motivo de la Institución, hasta tener la posibilidad de desarrollar o

encontrar talento humano a corto y largo plazo, talento potencial para suceder puestos claves e identificar futuros líderes dentro de la institución.

Tabla #28: Experiencia de los encargados al desarrollar el Plan de Sucesión

Pregunta #9	Respuesta #9	
<p>¿Cuál ha sido su experiencia en el desarrollo del Plan de Sucesión?</p>	Institución	Comentario
	<p>Tribunal Regional Administrativo (TRA)</p>	<p>Aunque no se ha tenido que hacer uso del Plan, le puedo decir que hemos crecido mucho, al principio fuimos unos cuantos, pero nos hemos ordenado y este plan es una respuesta institucional para la formación y el orden de los colaboradores. Tenemos que actualizarlo.</p>
	<p>Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)</p>	<p>No es fácil, sobre todo porque hay que cambiar la cultura de la empresa, pero cuando se empiezan a ver los resultados es muy gratificante.</p>
<p>Acueductos y Alcantarillados (AyA)</p>	<p>Muy enriquecedora, bonita, a la vez desgastante, de mucha persistencia.</p>	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Interpretación:

Para que un plan de sucesión sea exitoso su desarrollo debe ser gradual. De la misma manera son las experiencias que genera dicho proceso.

Como expresan los encargados no ha sido fácil, ha sido desgastante, requiere de persistencia, de crecimiento al lado de la Institución, pero los resultados son muy positivos.

Con respecto de la aplicación del Cuestionario Planes de Sucesión²⁸, se elaborarán tablas comparativas, resultados obtenidos por parte de los Encargados de la GRH. Se contestará la última formulación de la pregunta de esta investigación:

¿Cómo está estructurada la Implementación de los Planes de Sucesión, que tienen a cargo las respectivas Dependencias de Recursos Humanos de las tres Instituciones del Sector Público Costarricense, durante el II semestre del año 2018?

Tabla #29: Existencia de Planes de Sucesión dentro de cada Institución

Pregunta #1	Respuesta #1	
	Institución	Comentario
¿Existen Planes de Sucesión dentro de la Institución?, ¿En qué etapa se encuentra el Plan?	Tribunal Regional Administrativo (TRA)	Sí, sin embargo, este se encuentra en etapa de ejecución y seguimiento, y debemos actualizarlo.
	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	Si, se encuentra en etapa de madurez, más de 10 años de implementación.
	Acueductos y Alcantarillados (AyA) ²⁹	Si, se encuentra en la etapa de Identificación de puestos clave.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

²⁸ Ver Cuestionario Planes de Sucesión en Apéndice #4.

²⁹ Se adjunta folleto del AyA, que ha sido parte de la campaña de divulgación a los empleados, en el Anexo #8.

Interpretación:

Se busca conocer en qué etapa se encuentra actualmente el plan de sucesión que llevan a cabo estas tres Instituciones Públicas.

Por lo que, el TRA, dice encontrarse en la etapa de ejecución y seguimiento. Su plan es un documento pequeño debido a su estructura ocupacional, y porque no son todos los puestos (que son 15) que son críticos y para suceder. A parte que los requisitos son muy específicos por la especialidad del puesto. De modo que, están por someter a revisión el plan, verificar e identificar las áreas en donde es necesario un cambio en la planificación de las actividades, para seguir dándole seguimiento y monitorización y que no pierda su razón de ser.

ICE, expone que el plan tiene más de 10 años puesto en marcha, por lo que ha alcanzado una etapa de madurez, lo que implica escalar diferentes etapas del desarrollo, superar obstáculos, llegando por alcanzar mayor estabilidad y máximo desempeño.

AyA, se encuentra en la etapa de identificación de puestos claves, en el cual es indispensable tener claramente definida una estrategia para focalizarlos. La teoría menciona que, identificar estos puestos puede ser por medio de: la definición de las habilidades y competencias que se requieren en cada posición clave de la Institución, por los perfiles del puesto, por aquellos puestos clave ocupados por empleados cerca del retiro, en conclusión, aquellos que son fundamentales o estratégicos en el funcionamiento diario de la cadena de valor.

Tabla #30: Alineación de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos con el Plan de Sucesión

Pregunta #2	Respuesta #2	
	Institución	Comentario
¿Está de acuerdo con que un Plan de Sucesión debe ir alineado con la Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos de la Compañía? ¿Por qué?	Tribunal Regional Administrativo (TRA)	Claro que sí, parte de estas variables estratégicas son el ser del Tribunal: como lo es también crecer y proyectarse internacionalmente, y para ello nos enfocamos en preparar y capacitar al personal.
	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	Si, debe existir una coherencia entre la estrategia de la empresa a nivel de negocio, así como a nivel de su RH (Talento interno).
	Acueductos y Alcantarillados (AyA)	Si, la institución tiene que tomar decisiones adecuadas y para eso necesita de la información que genere este programa. Si no está amarrado a la Misión y Visión no dura ni un mes porque no tendría apoyo institucional.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Interpretación:

Esta pregunta se correlaciona con la Tabla #25, sobre si los encargados conocían con exactitud la definición de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de su Institución. Las respuestas fueron positivas lo que significa que esa alineación estratégica es necesaria para que el plan de sucesión sea efectivo.

En definitiva, por los comentarios se observa que para que un plan sea exitoso, las Instituciones y Departamentos de Recursos Humanos (talento) tienen que asegurarse que haya armonía con las metas y estrategias, que sean claras y entendibles para todos los miembros, para que los resultados se vean pasmados en toda las actividades, procesos y gestiones.

Tabla #31: Razón por la que la Institución necesita de un Plan de Sucesión

Pregunta #3	Respuesta #3	
	Institución	Comentario
¿Por qué necesita la Institución donde Usted labora de un Plan de Sucesión?	Tribunal Regional Administrativo (TRA)	Por el poco personal que existe y la especialización que tienen, hay que buscar una estrategia para que ese conocimiento no se pierda y hay experiencia que tienen los colaboradores muy valiosa.
	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	Para asegurar la continuidad de la empresa.
	Acueductos y Alcantarillados (AyA)	Por la estructura poblacional de la Institución. Y porque cuentan con colaboradores muy veteranos que están muy bien especializados.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Interpretación:

En esta tabla se destaca una de las preguntas más importantes de la investigación.

Brevemente, los entrevistados indicaron que la razón por la que cada institución necesitó de la implementación del plan de sucesión fue por el tipo de especialización de sus colaboradores, donde varía la estructura poblacional de cada una, donde necesita que haya transferencia del conocimiento y éste no se pierda por algún tipo de eventualidad imprevista o prevista, porque poseen empleados con edad de retiro o pensión que son veteranos dentro de la institución y para asegurar la continuidad de la institución; de manera que no se paralicen las operaciones o tareas del puesto.

Todas éstas son razones proactivas que sustentan que una entidad planifique la sucesión de sus colaboradores y la continuidad del negocio a largo plazo.

Tabla #32: Modelo base para desarrollar el Plan de Sucesión dentro de cada Institución

Pregunta #4	Respuesta #4	
	Institución	Comentario
¿Cuál fue el modelo por el que se basaron para desarrollar el Plan de Sucesión? (ej.: Análisis de Desempeño Individual, en la Cadena de Valor (objetivos y resultados), en un Diccionario de Competencias Propio, en el Análisis de las Posiciones Críticas de la Estructura, u otro)	Tribunal Regional Administrativo (TRA)	El Manual de Puestos
	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	En un Diccionario de Competencias propio, en la Cadena de Valor, en el Análisis de las Posiciones Críticas de la Estructura.
	Acueductos y Alcantarillados (AyA)	En un Diccionario de Competencias propio, en la Cadena de Valor.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Interpretación:

Todo plan de sucesión es diferente e intransferible. Se dice que es como confeccionar un traje a la medida, de modo que no hay dos iguales. Lo que lo diferencia de los demás es el modelo base para su arranque. Se puede hacer uso del Manual de Puestos que es una herramienta muy útil porque se definen las funciones y responsabilidades del puesto; del Diccionario de Competencias donde se identifican el tipo de competencias que requiere el puesto, así como una serie de elementos o acciones que involucran determinada competencia y su ejecución; la Cadena de Valor que viene siendo un instrumento estratégico que sirve para hacer un estudio de las actividades que realiza la institución y sirve para encontrar cuáles son las fuentes que generan una ventaja competitiva sostenible frente al mercado; del Análisis de las Posiciones Críticas en la estructura, que ayuda a identificar la complejidad intrínseca de esos puestos críticos.

Tabla #33: Tipo de colaboración por parte de las otras Unidades de RRHH para armar el Plan de Sucesión

Pregunta #5	Respuesta #5	
	Institución	Comentario
¿Qué tipo de colaboración considera Usted, se requiere de las otras Unidades sujetas a la Dependencia de RRHH para armar el Plan de Sucesión?	Tribunal Regional Administrativo (TRA)	No se requirió pues en el TRA solamente hay un proceso de RH.
	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	1. Formación y Desarrollo 2. Planificación de RH 3. Evaluación del Desempeño
	Acueductos y Alcantarillados (AyA) ³⁰	1. Parte Jurídica 2. Parte Ingenieril 3. Parte de Psicología

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Interpretación:

Se puede distinguir que la colaboración requerida dentro de cada una de estas Instituciones Públicas proviene de las diferentes áreas de recursos humanos o de otros Departamentos de la Institución que ofrecen insumos para elaborar la estrategia del plan de sucesión.

En esto, es necesario que el equipo de trabajo de toda el Área de Recursos Humanos camine al lado del equipo directivo de la empresa, ya que un plan como éste requiere de mecanismos de apoyo de soporte para que tenga efectividad y contribuya al crecimiento de la Institución.

También, es imperioso recalcar que el tamaño de la entidad influye mucho, pues así será la necesidad de requerir ayuda o no, por ejemplo, en un puesto donde

³⁰ AyA manifiesta que requiere insumos de las otras áreas de recursos humanos, como apoyo interno: Dotación de Personal, Administración de Salarios, Planeación Estratégica y Presupuesto Laboral.

solamente existe una persona en recursos humanos y mantiene documentación integral de 34 personas es más factible tener a disposición esa documentación para analizar los requerimientos de los puestos y las personas que los ocupan.

Es necesario, formar comités para desensibilizar el tema de sucesión y que el proceso sea más objetivo, por parte de estas unidades de apoyo.

Tabla #34: Niveles organizacionales que se les realiza Planes de Sucesión

Pregunta #6	Respuesta #6	
	Institución	Comentario
¿A cuáles niveles organizacionales se les realiza los Planes de Sucesión?	Tribunal Regional Administrativo (TRA)	No a todos los puestos, ya que son muy pocas las posibilidades de crecer. Son específicos los puestos y que cumplen con los requisitos. Por ejemplo, aplica para los asistentes de juez para arriba: departamento técnico, asesor legal y jueces del TRA.
	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	A puestos críticos de la organización
	Acueductos y Alcantarillados (AyA)	A todos excepto a las Jefaturas formales.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Interpretación:

El objetivo de esta interrogante es conocer lo que sugiere la teoría, de qué sucesión se aplique a todos los niveles de la organización, o quizás el plan sólo se diseñe para los niveles gerenciales, también sugiere que se diseñe un plan solo a las posiciones críticas, o según por su nivel de especialización, competencias y por su posición en la cadena de valor de la institución.

Sin embargo, los resultados de estas tres Instituciones exponen que, muchas veces sucesión en una entidad pública puede ser algo relativo; donde una sucesión puede elaborarse desde el nivel operativo, nivel ejecutivo, nivel jerárquico, o bien, solo para puestos críticos; o solo para una sección, área o departamento de la estructura.

Tabla #35: Tipo de sistema que utilizan para agilizar el proceso de sucesión

Pregunta #7	Respuesta #7	
	Institución	Comentario
¿Qué tipo de sistema automatizado utilizan para llevar a cabo de manera más ágil, la planeación y el diseño de la Sucesión?	Tribunal Regional Administrativo (TRA)	No, por el momento utilizamos Excel. Estamos en el proceso de adquirir un nuevo sistema para realizar más procedimientos. Llevamos expedientes físicos.
	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	Actualmente de maneja un mix, una serie de procesos son llevados manualmente y otros por medio de herramientas informáticas como SAP, esta combinación permite una adecuada integración de la información, misma que es vital para poder implementar el programa de sucesión.
	Acueductos y Alcantarillados (AyA)	Parcialmente, ya que contamos con un sistema para incluir formularios ³¹ , pero también lo llevamos a mano.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Interpretación:

En concordancia, las tres Instituciones consultadas manifestaron que el sistema que mayormente utilizan y el menos automatizado de todos es llevar un control a mano, o por medio de expedientes físicos del área de recursos humanos. Muchos de estos documentos que le competen a esta área se encuentran en archivos manuales, lo que puede implicar mayor consumo de tiempo. Luego, utilizan parcialmente o una combinación de algún sistema informático adaptado a la Institución o Departamento, y que sirve de apoyo a la gestión y el cual brinda información que puede resultar útil en los procesos de la planificación de la sucesión. También, emplean la plantilla de

³¹ Estos formularios son una herramienta que se está utilizando para analizar los puestos, que podrá ayudar a disminuir la subjetividad a la hora de hacer la elección de los puestos, de hecho, se está aplicando para la identificación de los puestos clave y verificación de esos puestos clave dados por los jefes para que los aprueben.

Excel para llevar a cabo ciertos procedimientos. Y otro sistema muy conocido es el SAP, el cual es una plataforma empresarial de soporte el cual maximiza la eficiencia de las operaciones de la Institución.

Tabla #36: Necesidad de Outsourcing o Asesoría extra para desarrollar o complementar el Plan de Sucesión

Pregunta #8	Respuesta #8	
	Institución	Comentario
¿Han ocupado de asesoría externa u Outsourcing para desarrollar o complementar el Plan de Sucesión?	Tribunal Regional Administrativo (TRA)	No
	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	No
	Acueductos y Alcantarillados (AyA)	No

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Interpretación:

Esta interrogante se hizo con el afán de saber si en algún momento los encargados del plan de sucesión han requerido de asesoría externa u outsourcing en alguna etapa del desarrollo o implementación del plan; ya que puede pasar que muchas instituciones por la falta de experiencia en las áreas de recursos humanos: no han llegado a entender la importancia de la sucesión, no han obtenido los resultados esperados, no saben por dónde deben empezar o continuar con el plan, es que contratan expertos a nivel privado para que los oriente. Sin embargo, éste no es el caso, ya que ninguno de los entrevistados respondió positivamente a la pregunta. Lo que reafirma las respuestas anteriores es que los encargados poseen las competencias necesarias, la experiencia, el conocimiento de la Institución por los años laborados que oscilan de 9 a más años y se mantienen actualizados con las mejores prácticas sobre planes de sucesión, lo que minimiza la posibilidad de ocupar asistencia externa.

Tabla #37: Conocimiento sobre el Plan de Sucesión que han ido desarrollando dentro de la Institución

Pregunta #9	Respuesta #9	
¿En qué consiste el Programa de Sucesión que Ustedes han ido desarrollando?	Institución	Comentario
	Tribunal Regional Administrativo (TRA)	Consiste en dar <i>coaching</i> y <i>mentoring</i> a quien será el sucesor, ya sea temporal o permanentemente.
	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	Consiste en identificar Potenciales Talentos para puestos futuros en la organización, principalmente en los puestos identificados como críticos.
	Acueductos y Alcantarillados (AyA)	El plan de sucesión que inicialmente se pensó, ha tenido que redirigirse y ajustarse, no descartarlo del todo, porque se ha visto que la población no está preparada. Se espera que luego finalizadas las iniciativas estratégicas, se Implemente un Plan de Transferencia del Conocimiento el cual podría traer menos inconvenientes y más acogida, también ayudará a ir cambiando la cultura institucional.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Interpretación:

Como se explicó en la tabla #31, cada plan de sucesión es diferente, es una medida de contingencia ante la fuga de talento de una Institución la cual prevé la situación y crea una serie de lineamientos estratégicos para retener a este empleado clave en puestos claves o críticos.

Cada institución se adapta a los recursos que tiene y desarrolla el plan de la manera más parcial y objetivamente necesaria, lo que puede traer sus ventajas y desventajas. Como se puede observar en esta tabla, existen diferentes formas de acoplarse a la Institución y a la población, sin perder la esencia de ser de un plan.

Tabla #38: Etapas del Plan de Sucesión

Pregunta #10	Respuesta #10	
	Institución	Comentario
<p>¿Cuántas etapas requirió el desarrollo del Plan de Sucesión? ¿Podría mencionarlas?</p>	Tribunal Regional Administrativo (TRA)	No requirió de etapas. Se viene trabajando la misma dinámica. En caso de ausencia temporales se sustituye el puesto de modo que todo quede registrado y hasta el día de hoy los puestos se han mantenido.
	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	Se cuentan con varias etapas, entre ellas: 1. Análisis de atestados de las personas, 2. Aplicación de pruebas psicométricas 3. Aplicación de evaluaciones competenciales por medio de entrevistas conductuales.
	Acueductos y Alcantarillados (AyA)	1. Iniciación de una campaña de divulgación sobre planes de sucesión a toda la población del país ³² . (2018) 2. Identificación de puestos clave (2018) 3. Análisis del perfil de puestos clave y formación de los mentores ³³ (2019) 4. Identificación de posibles sucesores y 2019) 5. La nivelación de las brechas (2020)

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Interpretación:

En la elaboración de un plan de sucesión no hay un método que sea exacto e igual para todos los casos; como se ha dicho dependerá de las necesidades, de la cultura institucional, del tamaño poblacional, de la visión y otros aspectos muy propios de la entidad. Mientras el TRA, no requirió de etapas, el ICE y AyA, han desarrollado una serie de etapas sobre los cuales planificar y llevar a cabo la sucesión.

³² Esta Campaña de Divulgación fue una metodología nueva que se desarrolló en aproximadamente 3 meses, el cual tuvo un apoyo institucional positivo. Se hizo traslado por todo el país comunicando sobre su significado y aplicación especialmente a las jefaturas, se crearon afiches, banners, lapiceros, blocks de notas, panfletos (se puede ver en el Anexo #8) como incentivos para transmitir el mensaje. Sin embargo, aunque gustó mucho y lo ven necesario, no obtuvieron los resultados esperados y muchos empleados se resisten a que se implemente.

³³ Para inicios del 2019, se espera comenzar con el programa de *mentoring* para los puestos clave reflejados en los formularios lo que les facilitaría la transferencia del conocimiento.

Tabla #39: Técnica para identificar o mapear al Talento Potencial

Pregunta #11	Respuesta #11	
	Institución	Comentario
¿Cómo identifican o mapean al Talento Potencial? Mencione 3 solamente.	Tribunal Regional Administrativo (TRA)	Por medio de los requisitos del puesto que son obligatorios sin excepciones, según el Manual de Puestos (experiencia, incorporaciones)
	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	Por medio de herramientas ³⁴ construidas basándonos en criterios de las mejores prácticas que nos dicta el mercado.
	Acueductos y Alcantarillados (AyA)	Por medio de: 1.Evaluación del desempeño 2.Percepción del jefe hacia los funcionarios 3.Grados y umbrales de las competencias mostradas

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Interpretación:

Algunas formas que se pueden utilizar para mapear talento, en el entendido que ésta es una herramienta que disponen muchas instituciones u organizaciones para retener a los mejores empleados o “TAP”³⁵; es por medio de: la creación de instrumentos internos que considere necesarios el área de capital humano, o bien, a través de otros insumos más disponibles y que no requieren de mayor inversión como los son el manual de puestos, evaluaciones del desempeño, peso de las competencias demostradas, la opinión de las jefaturas, o algún otro criterio que implique un riesgo operativo para la cadena de valor.

³⁴ No se especificaron cuáles son este tipo de herramientas.

³⁵ Talento de Alto Potencial.

Tabla #40: Criterios para identificar un puesto crítico o clave

Pregunta #12	Respuesta #12	
	Institución	Comentario
¿Qué criterios utilizan para identificar si un puesto crítico o clave? Mencione máximo 5.	Tribunal Regional Administrativo (TRA)	La especialización y grado de responsabilidad del puesto.
	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	Puestos de liderazgo de la empresa. Puestos que se encuentran en la cadena de valor de los negocios. Puestos en la clase ejecutiva.
	Acueductos y Alcantarillados (AyA)	Las funciones del puesto. El grado de responsabilidad. La consecuencia del error. Impacto en los planes y presupuesto. Impacto en los procesos modulares (cadena de valor)

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Interpretación:

Se define como un cargo crítico, cuando un colaborador sale de forma temporal o permanente de la institución y el puesto que ocupa es clave para la actividad que desarrolla, y las funciones que exige dicho puesto le añaden un valor que lo diferencia de los demás incluso de la competencia. Por lo que se necesita de un conjunto de habilidades, competencias, conocimientos y un nivel de experiencia alto que generalmente cuesta encontrar en el mercado laboral. De allí que la gestión de capital humano de la institución prevea por medio de un banco de talento o talento potencial el reemplazo de formas anticipadas (Ameghino, 2016).

Estos puestos pueden identificarse como aquellos ocupados por líderes, también puestos identificados dentro del mapa de procesos de la cadena de valor que son indispensables para la mejora continua, puestos ejecutivos, especializados que

recaen una sola persona y son relevantes para alcanzar los objetivos, por sus funciones, por la grado de responsabilidad, por el impacto que pueda producir en los procesos más sustantivos de la institución y aquellos donde la consecución del error debe ser mínima.

Examinar este tipo de criterios contribuye a que recursos humanos prepare o desarrolle a quienes podrían reemplazarle en caso de una sustitución inmediata o los desarrolle mediante un programa más complejo más formal para la sustitución a mediano y largo plazo como lo es la sucesión.

Tabla #41: Mecanismo que utiliza la Institución ante la baja del talento potencial de no participar en la sucesión

Pregunta #13	Respuesta #13	
	Institución	Comentario
¿Qué hacen con los sucesores potenciales que no desean participar en la sucesión?	Tribunal Regional Administrativo (TRA)	No aplica.
	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	Se respeta su deseo de no participar, y se les continúa conservando en un banco de posibles sucesores por si las condiciones cambian a futuro.
	Acueductos y Alcantarillados (AyA)	No se obligaría a nadie a participar y los que deseen continuar siguen mapeados. ³⁶

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Interpretación:

Uno de los riesgos que podría acarrear la sucesión es que a pesar de que las partes hayan convenido en participar, en el camino uno y otro candidato se arrepienta o desista de continuar en el proceso. Algunas justificaciones que la teoría menciona es que el candidato para el relevo no se sienta del todo preparado para asumir las nuevas responsabilidades del puesto superior, porque le falta preparación, reconocimiento, liderazgo, hay choque generacional, porque la competencia le ofertó, desea emprender, seguir otro camino profesional; pueden ser varias las objeciones, por ende, las entidades deben generar políticas de sucesión que protejan el programa en caso de un fortuito como los anteriores, y así mitigar el riesgo. Lo anterior, queda como referencia teórica, ya que las entrevistados no mencionan las razones del cese de los candidatos a relevo. Y en caso del TRA, las

³⁶ Hasta el momento como el plan aún no se ha implementado y no se ha requerido de tal procedimiento.

sustituciones que se hacen a un cargo crítico por previsto e imprevistos son temporales, por lo que se les avisa con antelación a los sucesores, en caso de que el puesto quede libre, se les hace un ascenso temporal a plazos fijos, que se realiza por escrito y con pago de suplencias. También puede ocurrir que la vacante se lleve a concurso interno, así sea una persona la que participe.

En cambio, los encargados respondieron ante la pregunta que estos, aunque manifiestan su deseo de no participar se les sigue conservando en el banco de talento, o bien, se le excluye para que la sucesión siga siendo funcional.

Tabla #42: Plan de desarrollo utilizado para cerrar las brechas de los posibles sucesores potenciales

Pregunta #14	Respuesta #14	
	Institución	Comentario
¿Qué tipo de planes de desarrollo utilizan para cerrar la(s) brecha(s) de los sucesores potenciales? (ej: capacitaciones, <i>mentoring</i> , <i>entrenamiento experto</i> , entre otros) Por favor, cite de forma breve.	Tribunal Regional Administrativo (TRA)	<i>Mentoring, coaching</i>
	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	Principalmente se utiliza el <i>coaching</i> ejecutivo, capacitaciones formales y también se diseñan planes de acuerdo con las necesidades del caso.
	Acueductos y Alcantarillados (AyA)	El <i>coaching, mentoring</i> , relaciones interpersonales, adiestramiento en el propio puesto.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Interpretación:

Los tres encargados de los planes de sucesión comentaron que el *coaching* es el tipo de apoyo que los candidatos reciben y el más utilizado, que sirve para cerrar las brechas existentes entre los niveles de formación requeridas por el perfil de cada puesto a ocupar y las desarrolladas por el candidato.

En el entendido personal de que *coaching* es, un proceso de formación y relación individualizado, donde participa un superior que sería el *coach*, quien sería quién acompaña y guía al candidato en su puesto de trabajo para perfeccionar su rendimiento laboral, también sirve para potenciar sus conocimientos y competencias.

Otros procesos de desarrollo de talento para cerrar brechas son:

El *mentoring*: donde hay una persona que tiene la experiencia, guía, aconseja, tanto a nivel profesional como personal a un TAP en un plazo medio en un ambiente de confianza;

Las relaciones interpersonales: generalmente son cara a cara, basados en la comunicación constante que generan relaciones sanas;

El adiestramiento en el mismo puesto: éste se realiza en el mismo puesto del colaborador y donde se le instruye o actualiza sobre ciertos procesos o procedimientos de manera que optimice sus conocimientos y habilidades e incremente su nivel de productividad;

Las capacitaciones formales: que la institución paga para mejorar la productividad de los empleados en un proceso continuo, el cual amplía conocimientos, habilidades y actitudes de los futuros sucesores.

Tabla #43: Preparación de la Institución ante el desarrollo e implementación del Plan de Sucesión

Pregunta #15	Respuesta #15	
	Institución	Comentario
¿Cómo debería prepararse la Institución ante el desarrollo e implementación del Plan de Sucesión?	Tribunal Regional Administrativo (TRA)	N/R
	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	Principalmente debe existir un cambio cultural, mayor apertura y aceptación del programa.
	Acueductos y Alcantarillados (AyA)	Debería trabajarse mucho la cultura hasta lograr una madurez, donde las decisiones que se tomen estén bajo criterios establecidos.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Interpretación:

(Wether, Davis, & Guzmán, 2014) indican que el perfil específico que mide a una empresa es el resultado de la suma de todas las características de sus integrantes, lo que incluye sus éxitos y fracasos... “al margen de las normas explícitas que contienen los reglamentos de trabajo, por ejemplo, cada organización desarrolla una personalidad determinada” ... “hay una realidad intangible, pero insoslayable de que la empresa para la cual trabajan tiene su cultura y fisonomía propia” (p. 39).

Paralelo a los resultados de la entrevista, se resume en el párrafo anterior. La cultura institucional ha afectado en algún grado la implementación del plan de sucesión por lo que la entidad debe prepararse con alguna estrategia para ir generando un cambio y así reversar el ambiente a favor de lograr una mayor apertura, menos resistencia al cambio y aceptación al programa.

Tabla #44: Resultado a Corto, Mediano y Largo Plazo al aplicar el Plan de Sucesión

Pregunta #16	Respuesta #16	
	Institución	Comentario
<p>En términos generales, ¿Cuáles han sido los resultados a corto, mediano y largo plazo al aplicar el Plan de Sucesión en la Institución? Por favor, cite uno de cada uno.</p>	Tribunal Regional Administrativo (TRA)	Aún no se han visto resultados porque no se ha tenido que aplicar sucesión.
	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	<p>Corto Plazo: Se ha podido solventar la salida de talentos, como por ejemplo jubilaciones adelantadas, renuncias o robo de talentos por parte de la competencia.</p>
		<p>Mediano Plazo: Se tiene un mapeo de las necesidades de la organización en materia de sucesión que ha propiciado un buen planeamiento del recurso humano.</p>
		<p>Largo Plazo: Se espera contar con el adecuado relevo organizacional en los puestos críticos de la organización.</p>
	Acueductos y Alcantarillados (AyA)	<p>Corto Plazo: El programa de sucesión ha traído un conocimiento de la Institución hacia el Talento Humano.</p>
		<p>Mediano Plazo: Se ha podido diseñar una metodología para la Gestión de este tipo de proyectos.</p>
<p>Largo Plazo: La transferencia del conocimiento.</p>		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Interpretación:

Esta es otra de las preguntas más sustantivas de la investigación, pues resume brevemente los resultados a corto, mediano y largo plazo de dos de las instituciones públicas consultadas.

El TRA, no respondió debiéndose seguramente a que aún no han visto resultados en estos tres plazos, y por tratarse de un plan reciente, que por el momento no se ha tenido que aplicar.

ICE y AyA, llevan más tiempo gestionándolo porque sí han podido obtener resultados más medibles.

Tabla #45: Recursos necesarios durante el desarrollo del Plan de Sucesión

Pregunta #17	Respuesta #17	
	Institución	Comentario
¿Qué recursos requirió el Plan de Sucesión dentro de su Institución? Por favor enumere sólo tres.	Tribunal Regional Administrativo (TRA)	1. Tiempo. 2. Profesional en la materia y en la Institución.
	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	1. Capacitación del personal a cargo del Programa. 2. Recursos tecnológicos y herramientas psicométricas. 3. Recursos humanos para desempeñar el programa.
	Acueductos y Alcantarillados (AyA)	1. De presupuesto para la capacitación de RH 2. De apoyo logístico.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Interpretación:

Todo plan de sucesión requiere para su ejecución una serie de recursos para realizar sus actividades, obtener productos y lograr el objetivo inmediato. Los resultados arrojados muestran que los recursos que se necesitaron para avanzar con el plan de sucesión son: tiempo, profesionales con experiencia que tengan conocimiento en la materia y en el funcionamiento integral de la institución y de los puestos; disponer de las personas apropiadas y capacitadas, o bien, capacitarlas para ejecutar las tareas previstas, recursos tecnológicos como equipos, infraestructura física para llevar a cabo el plan; herramientas psicométricas y personal especializado en psicología que guíe e interprete las pruebas y descubra cualidades que son intangibles, presupuesto disponible para ejecutar cada fase del proceso, apoyo de más recursos humanos si lo requieren, los cuales muchas veces

puede ser conformado por un comité o comisión integrado por profesionales de varias ramas lo que le añade objetividad al proceso, etc.

Tabla #46: Limitantes presentes en el momento de implementar el Plan de Sucesión

Pregunta #18	Respuesta #18	
<p>¿Qué limitantes se presentaron a la hora de implementar su Plan de Sucesión? Por favor enumere tres.</p>	Institución	Comentario
	<p>Tribunal Regional Administrativo (TRA)</p>	<p>1.El tiempo para priorizar.</p>
	<p>Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)</p>	<p>1. Presupuesto. 2. Cantidad de recursos humanos del área. 3. Resistencia al cambio.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Interpretación:

En toda gestión de un proyecto, hay que tener presente que se involucran un conjunto de actividades interrelacionadas, donde hay que aprovechar al máximo los recursos, el presupuesto que se tenga a disposición y el tiempo para dedicarle y para lograr que cada etapa tenga éxito. Sin embargo, en el camino pueden presentarse desafíos que impactan directamente sobre el proyecto.

Para estas Instituciones Públicas, existen algunos recursos insuficientes que operan en el desarrollo e implementación de un plan de sucesión como lo es el

³⁷ Aunque cuentan con una Política Institucional para Planes de Sucesión, vieron la necesidad de variar algunos lineamientos según recomendación de la Asesoría Jurídica para así evitar más adelante cualquier indicio de discriminación laboral que objeten los empleados.

tiempo, el presupuesto disponible, el equipo de trabajo del departamento humano con disposición, la resistencia al cambio que puede provenir de parte de los funcionarios o incluso de los mismos directores, el marco jurídico que toca el tema sobre discriminación, el choque de generaciones que difieren actualmente entre cómo se percibe el mundo y la forma de realizar el trabajo, los sindicatos que velan por los derechos laborales y tienen mucha influencia en el sector público; éstas son algunas limitantes importantes que pueden retrasar la validez, el reconocimiento y la utilidad de dicho plan.

Tabla #47: Duración en la implementación del Plan de Sucesión

Pregunta #19	Respuesta #19	
<p>¿Cuánto ha durado la implementación del Plan de Sucesión para que quede bien realizada?</p>	Institución	Comentario
	Tribunal Regional Administrativo (TRA)	Aproximadamente dos años.
	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	Es un proceso no menos de 8 años.
Acueductos y Alcantarillados (AyA)	Depende de los recursos con que se cuenten. El plan de desarrollo puede durar 2 años y la implementación otros 2 años.	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Interpretación:

Con esta pregunta se desea saber cuánto tiempo es el ideal para que un plan de sucesión en una Institución Pública quede bien implementado.

Las respuestas son variadas, y van desde cada 2 años, 4 años, 8 años.

La diferencia puede deberse a diversos criterios, muy propios de cada entidad: el tamaño o la estructura organizacional, la cantidad de recursos (materiales y económicos) disponibles, el marco legal, el equipo de trabajo a cargo del plan, la cantidad de puestos críticos, entre otros. En fin, las necesidades específicas de cada entidad son diferentes, por lo tanto, la duración en la implementación de un plan de sucesión varía notablemente.

Tabla #48: Evaluación o Revisión del Plan de Sucesión para asegurar su efectiva continuidad dentro de la Institución

Pregunta #20	Respuesta #20	
	Institución	Comentario
¿Cada cuánto someten a evaluación o revisión su Plan de Sucesión para que este continúe siendo efectivo?	Tribunal Regional Administrativo (TRA)	Estamos a la espera de una nueva actualización ya que desde el 2016 no se ha vuelto a revisar.
	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	Dependerá de las necesidades de la organización, es muy relativo. Son procesos muy macro y los cambios no son tan sencillos de realizar.
	Acueductos y Alcantarillados (AyA)	Debería ser un ciclo de cada 4 años.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Interpretación:

Se precisa conocer el periodo de revisión del plan de sucesión dentro de las instituciones ya que, para que éste sea efectivo, la teoría menciona que ha de ser flexible, debe monitorearse, cambiar conforme evoluciona la institución, según sus necesidades y metas o a los cambios en el entorno interno o externo; siendo los altos directivos, la junta directiva, dirección de recursos humanos, y demás necesarios para que examinen regularmente si el plan continúa siendo factible o requiere de mejoras.

Por ende, y según se explicó en el párrafo anterior, se observa que el tiempo para realizar una evaluación varía entre 2 años, 4 años y más, según la dimensión de la Institución.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Tras conocer los resultados mediante los instrumentos creados, para conocer cómo es la implementación de los planes de sucesión y cuadros de reemplazo dentro de las seis Instituciones del sector público costarricense, se concluye:

En términos generales sobre planes de sucesión y cuadros de reemplazo:

1. En cuanto a la aplicación de planes de sucesión y cuadros de reemplazo en el sector público costarricense, se encontró con muy poca información, contrario al sector privado donde existe mayor apertura.
2. Para ambas estrategias se comprobó que existen normativas jurídicas que regulan todo proceso, y tienen implícito muchos aspectos burocráticos que impactan directamente sobre el avance y efectividad de estos.
3. La investigación arrojó que, tanto para los planes de sucesión como para los cuadros de reemplazo es preferible desarrollar un Manual de Competencias para evaluar a los candidatos, sin embargo, de las seis instituciones, tres no han desarrollado uno como tal.
4. La implementación de ambos temas bajo estudio son competencia de la Gestión del Capital Humano, el cual lo convierte en un socio estratégico, sin embargo, ocupa del apoyo institucional unificado a un plan de comunicación efectivo.
5. Están relacionados con el desarrollo, el crecimiento y retención del talento potencial dentro de la institución.

6. No deben ser confundidos ya que son diferentes en cuanto a: definición, técnicas, estrategias y normativas aplicadas en el proceso de la contratación del personal de la administración pública.
7. Deben estar alienados con la estrategia institucional para que no pierdan razón de ser.
8. Puesto que ambas metodologías implican procesos de reclutamiento y selección de personal para ascender de forma temporal o permanente, los resultados mostraron que un mal manejo de los procedimientos puede generar cierto tipo de sensibilidad, desconfianza, desmotivación y resistencia entre los funcionarios, conllevando a denuncias legales.
9. Los resultados, según orden de importancia demostraron que dentro de los recursos más limitados para desarrollar ambas metodologías estratégicas se encontraron con la escasez del tiempo, del recurso humano, del recurso tecnológico, del económico, la resistencia al cambio dentro de la cultura organizacional, entre otros.
10. La gran mayoría de los encuestados no contaban con el conocimiento en el tema de sucesión o reemplazo, lo que requirió de auto investigación y una modificación del "*statu quo*".
11. El tiempo ideal para que un plan de sucesión quede bien implementado varía, según las necesidades y los recursos de la entidad, estos van desde los 2, 4 y 8 años. Hasta alcanzar la etapa de madurez.
12. Se concluye que el tema de planes de sucesión es un tema muy amplio y existen muchos métodos para su aplicación por lo que hace difícil determinar mejores prácticas.

13. Se determinó que los cuadros de reemplazo en las Instituciones del sector público que están cubiertas por el Régimen del Servicio Civil, nacen como una necesidad planificada de las Gestiones de Recursos Humanos como respuesta de crear vías alternativas en la resolución de vacantes, sin embargo, se comprobó que la mayoría de las instituciones bajo estudio, no están utilizando esta herramienta; a pesar de esto, este ente rector, no controla la aplicabilidad de estas vías dentro de sus Instituciones.

Se concluye de forma general, que los planes de sucesión resultan ser útiles en la praxis para identificar puestos claves, retener al mejor talento interno y es un plan de contingencia para la continuidad del negocio en tiempo y forma; de manera que no se pudo encontrar tres planes de sucesión iguales, sin embargo, se le agregaría más valor si se desarrollan cuadros de reemplazo como una forma de identificar personal clave y desarrollarlo.

MEJORES PRÁCTICAS

Con respecto de las mejores prácticas utilizadas dentro de las seis Instituciones del sector público, se encontró lo siguiente:

1. A pesar del desuso de los cuadros de reemplazo, el Ministerio de Hacienda, tomó la iniciativa de crear un “Inventario de Recursos Humanos”³⁸, con el objetivo de darle un sumario a estos cuadros, los cuales permiten correlacionar las vacantes inminentes con los antecedentes del funcionario.
2. De manera similar, y con el mismo propósito que el anterior, el Registro Nacional, ha desarrollado un formulario³⁹ llamado “Planes de Sucesión”, el cual es una adición a los cuadros de reemplazo que han manejado. Adicionalmente el Registro, elaboró un Manual de Competencias el cual le otorga ventaja sobre otras Instituciones cubiertas por el Régimen y están a la espera de arrancar con un Plan de Sucesión para la Entidad.
3. El Instituto Costarricense de Electricidad, tiene un plan de sucesión muy ambicioso y de mucha dedicación, el cual les ha tomado no menos de 8 años en implementarse hasta alcanzar la madurez, trayendo resultados positivos a largo plazo puesto que ya están en la espera de contar con el relevo de los puestos de mayor criticidad de la Institución. También, han creado

³⁸ Páginas 177, 178. El colaborador incorpora una serie de datos personales, académicos, laborales, y de jefatura (si es que la ejerce) y de calificaciones especiales como capacitaciones, formación, perfil de actitud, de personalidad y otra sección de desempeño actual

³⁹ Por motivos de seguridad de la información no se pudo publicar tal formulario, sin embargo, alguno de los encabezados generales de la ficha técnica con los datos del funcionario, datos personales, del puesto, académicos, legales, de capacitación y evaluaciones del desempeño.

herramientas para identificar al talento potencial y utilizan un sistema informático (SAP) muy completo con un módulo exclusivo para recursos humanos en el tema de sucesión. Todo esto posiciona al ICE en una de las Instituciones líderes en proyectos como estos.

4. La Gestión de Capital Humano del Instituto de Acueductos y Alcantarillados, retomó el proyecto de sucesión que inició algunos años atrás, y luego de una ardua investigación teórica sobre el tema, desarrolló durante el año 2017, una excelente Campaña de Divulgación a toda la población a nivel nacional, para lo cual se reprodujeron afiches, banners, lapiceros, blocks de notas, con la intención de informar y motivar a sus funcionarios en qué consistía el plan, cuáles son los beneficios de contar con posibles sucesores para puestos claves para la continuidad del negocio; el cual es una práctica ejemplar, que puede servir a otras Instituciones.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a las Dependencias de la Gestión de Capital Humano de las Instituciones públicas bajo estudio, que sigan mapeando personal clave en caso de presentarse reformas laborales a nivel nacional donde puede fugarse gran cantidad de este personal.
2. Es de suma importancia que cuando la DGSC emita o actualice una resolución, directriz y oficio circular, brinde una pequeña capacitación o inducción para guiar a los encargados y evitar reprocesos.
3. Es recomendable que DGSC le dé un adecuado seguimiento a las Instituciones cubiertas bajo el Régimen para verificar la adecuada utilización de los cuadros de reemplazo ya que por el momento únicamente solicita una referencia estadística.
4. Se recomienda la adquisición de un software para las Entidades que no cuentan con uno, para agilizar los procesos de integración de la gestión humana, de manera que puedan obtener un control cruzado, reportes y datos actualizados más confiables.
5. Al Tribunal Registral Administrativo actualizar todo el plan de sucesión del 2016, debido al cambio en la estrategia institución, lo que afecta el fin de esta herramienta, así como también, debido al poco personal y que son puestos unipersonales, se elabore un Manual de Competencias, lo cual ayudará al Proceso de Recursos Humanos a trazar Planes de Desarrollo a cada uno de los 34 colaboradores y definirles un Plan de Carrera más específico.

6. Se insta a que las Convenciones Colectivas de las Instituciones Públicas en estudio incluyan o incorporen un apartado para la creación de un plan de sucesión del personal, como por ejemplo los derechos y obligaciones por garantizar a los funcionarios en caso de sucesión.
7. Las Dependencias de Recursos Humanos de cada una de las Instituciones públicas entrevistadas, velar por fomentar una cultura organizacional comprometida y encaminada al logro de las metas estrechamente relacionadas con la misión y la visión de la Institución, para que la planeación de la sucesión no genere resistencia o miedo al cambio, y si éste ya existiera como arrojaron algunas entidades, tratar de mantener la vía de la comunicación abierta, realizar estudios para detectar puntos claves que podrían estar impactando negativamente en el ambiente laboral interno a la Institución; de esta manera si se ablanda el clima y se produce una mejora, es menos difícil que los funcionarios se sientan incómodos lo cual es importante para poder retener el talento.
8. Se sugiere para futuras investigaciones centrarse en alguno de los dos temas que se investigaron, ya que su aplicabilidad es muy amplia y compleja en las entidades del sector público.
9. Se insta a las Universidad Hispanoamericana, para que incorporen dentro del contenido teórico de Recursos Humanos, temas como planes de sucesión o cuadros de reemplazo, que son temas claves, que están a la vanguardia en la ejecución y desarrollo de la estrategia de negocios en la gestión del talento humano de las instituciones u organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. (1era. ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Alvarado, C. (5 de Diciembre de 2017). *Action Coach*. Obtenido de <http://actioncoach.cr/firmacr/millennials-que-vamos-hacer-con-ellos/>
- Ameghino, G. (28 de Setiembre de 2016). *El Peruano Diario Oficial del Bicentenario*. Obtenido de <https://www.elperuano.pe/noticia-puestos-criticos-46003.aspx>
- Atrevia. (4 de Agosto de 2017). *Atrevia*. Obtenido de <https://atrevia.com/actualidad/cuatro-generaciones-techo-revolucion-rrhh/>
- AyA. (15 de marzo de 2017). *Plan Estratégico Insitucional 2016-2020*. Obtenido de <https://www.aya.go.cr/.../Plan%20Estratégico%20%20Institucional%202016-2020.pdf>
- AyA. (27 de abril de 2018). *Principales Logros de Gestión del AyA 2014-2018*. Obtenido de <https://www.aya.go.cr/.../Principales%20logros%20gestión%20AyA%202014%20201...>

- Barrios, S. (2010). Desarrollo del Estado y la Conformación de la Administración Pública en Costa Rica de 1823 a 1917. *Diálogos, Revista Electrónica de Historia*, pp. 20-80.
- Bembibre, C. (29 de Agosto de 2010). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/social/puesto-de-trabajo.php>
- Caja Costarricense de Seguro Social de Costa Rica. (enero de 2018). *rrhh.ccss.sa.cr*. Obtenido de <https://rrhh.ccss.sa.cr/portalrh/documentos/manual-puestos.pdf>
- Castrillo, J. (Setiembre de 2017). Taller: Adquisición del talento dentro de la Reforma Procesal Laboral. *Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica*. San José, Costa Rica.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw Hill.
- Chopra, V., & Saint, S. (12 de Marzo de 2017). *El Financiero*. Obtenido de <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/por-que-es-importante-tener-listo-el-plan-de-sucesion-del-ceo/HBN2ENEVYVDBPE5OL4DEHCILPQ/story/>
- Concejo, E. (9 de abril de 2018). *La Vanguardia*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/vivo/20180408/442342457884/descubre-que-generacion-perteneces.html>
- ConceptoDefinicion.de. (27 de Diciembre de 2014). *ConceptoDefinicion.de*. Obtenido de <http://conceptoDefinicion.de/administracion-publica/>
- ConceptoDefinicion.de. (29 de Junio de 2015). *ConceptoDefinicion.de*. Obtenido de <http://conceptoDefinicion.de/ley-organica/>

- *Constitución Política de Costa Rica*. (s.f.).
- Contraloría General de la República de Costa Rica. ("s.f"). www.cgr.go.cr.
Obtenido de <https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/acerca-cgr.html>
- DELOITTE. (2017). *pronacom.gt*. Obtenido de https://www.pronacom.gt/website/biblioteca/biblioteca_gobierno_corporativo_plan_de_sucesion.pdf
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. (Sexta ed.). México: Pearson.
- Dirección General del Archivo Nacional. (2010). *Doc. Ministerio de Hacienda*.
Obtenido de www.archivonacional.go.cr/isad-g/ministerio_hacienda.doc
- Dirección General del Servicio Civil. ("s.f"). <http://www.dgsc.go.cr>. Obtenido de http://www.dgsc.go.cr/sitio4/servicioCivil_acercade.html
- El Empleo. (23 de Febrero de 2015). *El Empleo*. Obtenido de <http://www.elemplo.com/co/noticias/mundo-empresarial/un-plan-de-carrera-estructurado-optimiza-el-valor-del-negocio-4618>
- Facebook. (17 de Octubre de 2012). M&M Soluciones y Estrategias de Capital Humano. Perú. Recuperado el 10 de Setiembre de 2018, de https://m.facebook.com/notes/mm-soluciones-en-capital-humano/la-sucesi%C3%B3n-c%C3%B3mo-dise%C3%B1ar-un-plan-de-negocio/425500387507938/?__tn__=C
- Fandom. ("s.f"). *Fandom*. Obtenido de Planes de Carrera Vs. Planes de Reemplazo:

http://es.rrhhreemplazougma.wikia.com/wiki/Definici%C3%B3n_de_Cuadros_de_Reemplazo

- Fernández Agüero, L. (2016). *SENASA*. Obtenido de Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos (Oficina Auxiliar) Plan Institucional de Sucesión: <http://www.senasa.go.cr/informacion/centro-de-informacion/institucion/informacion-administrativa/recursos-humanos-2>
- González Vallejo, L., & Segura Jiménez, A. (2018). *Manual Instruccional de Métodos de Investigación*. Universidad Hispanoamericana, Costa Rica.
- González, D. (31 de mayo de 2012). *Aprendamos Recursos Humanos*. Obtenido de <http://rrhh-adavi.blogspot.com/2011/04/comunicacion-assertiva.html>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Capítulo 4 Adicional. Estudios de Caso.
- Herrera, E. (1 de abril de 2018). *Evergol.com*. Obtenido de Profesiones donde las mujeres son mejor pagadas que los hombres.: <http://everardoherrera.com/index.php/legionarios-costa-rica-5/70-fuera-de-juego/40466-profesiones-donde-las-mujeres-son-mejor-pagadas-que-los-hombres?platform=hootsuite>
- Imprenta Nacional. (s.f.). *Plan Estratégico Institucional 2016*. Obtenido de <https://www.imprentanacional.go.cr/Documentos%20Transparencia/Plan%20Estrategico%20Imprenta%20Nacional.pdf>

- La Vanguardia. (18 de agosto de 2015). *Qué es la gestión por competencias?* Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html>
- Lomelí, C. (26 de marzo de 2015). *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/talento-el-motor-de-la-estrategia-en-los-negocios/>
- Longo, F. ("s.f"). *La Gestión de las personas en las Organizaciones del Sector Público*.
- Longo, F. (2004). *"Mérito y Flexibilidad. La Gestión de las personas en las Organizaciones del Sector Público"*. España.
- MIDEPLAN, UCR, CICAP, PROYECTO ESTADO DE LA NACIÓN . (2007). *Manual Explicativo de los Organigramas del Sector Público Costarricense*. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Hacienda. ("s.f"). *Plan Insitucional 2015-2018*. Obtenido de http://www.hacienda.go.cr/docs/562801ff84796_PEI%202015-2018.pdf
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. ("s.f"). *Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*. Obtenido de http://www.mtss.go.cr/elministerio/ConsejosTripartitosyDialogosocial/Convenciones_Colectivas.html
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. ("s.f"). *Reforma Procesal Laboral*. Obtenido de <http://www.procesal-laboral.go.cr/>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (27 de Febrero de 2018). *www.mtss.go.cr*. Obtenido de

http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/rpl/Reforma_%20Procesal_Laboral.html

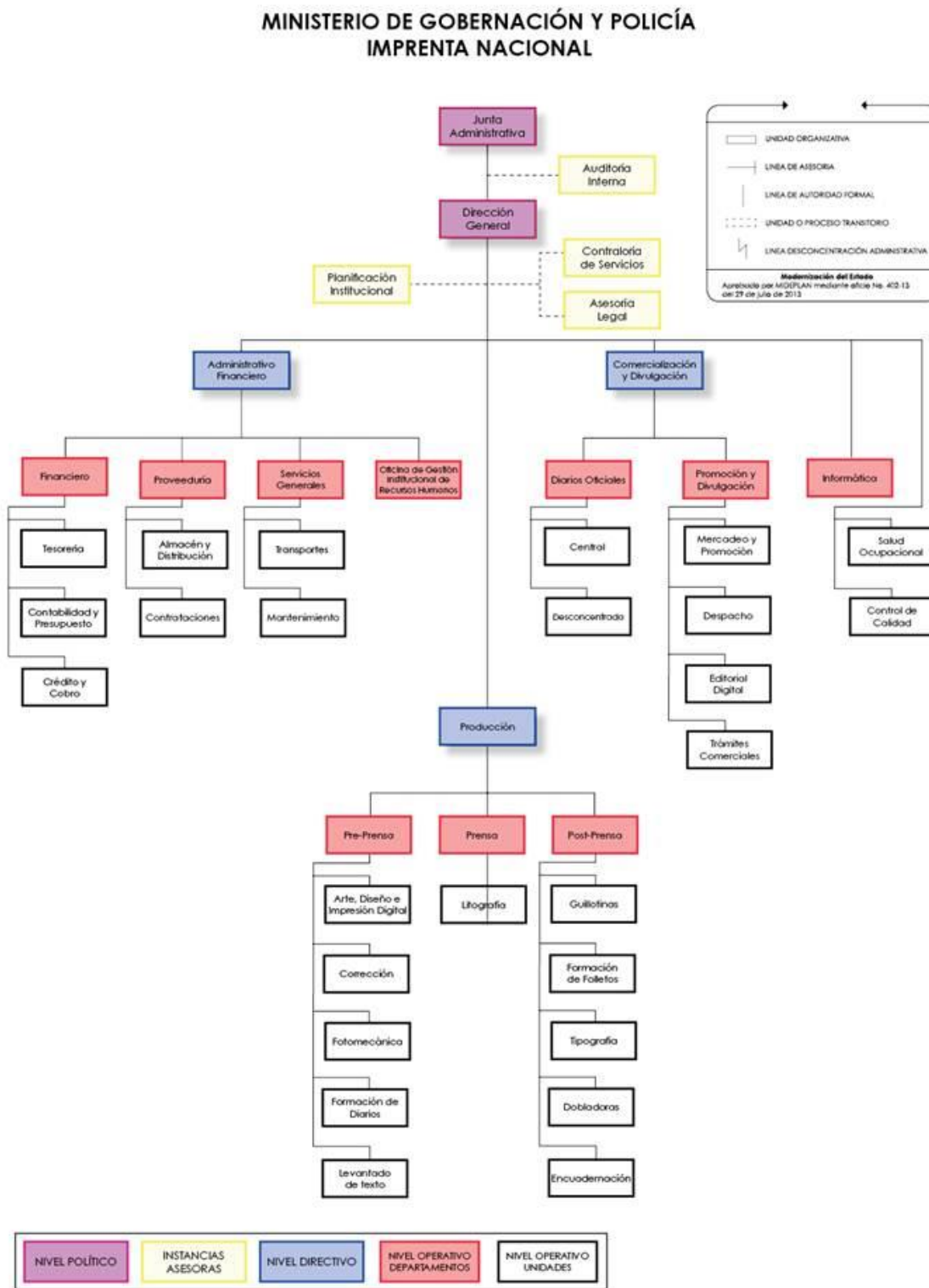
- Montero Soto, J. (7 de Abril de 2016). *El Financiero*. Obtenido de <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/costa-rica-arrastra-problemas-para-focalizar-la-estrategia-de-recursos-humanos/AABYDRFON5FOXPJQLLLNC75G5M/story/>
- Montero Soto, J. (12 de agosto de 2017). *El Financiero*. Obtenido de <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/use-la-reforma-procesal-laboral-para-mejorar-su-proceso-de-reclutamiento/KCSCDJU6LRDFHGHFNBTBBRUD54/story/>
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2016). *Definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/sector-publico/>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2014, 2016). *Definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/reforma/> y <https://definicion.de/reforma-laboral/>
- Prendas Castillo, L. (27 de Agosto de 2014). *Seminario Universidad*. Obtenido de <https://semanariouniversidad.com/opinion/importancia-del-recurso-humano-en-instituciones-pblicas/>
- Procuraduría General de la República de Costa Rica. ("s.f"). Obtenido de <https://www.pgr.go.cr/>
- Randstad. (3 de noviembre de 2014). *Etapas de la vida profesional*. Obtenido de <https://www.randstad.es/tendencias360/etapas-de-la-vida-profesional/>
- Real Academia Española. (2018). <http://www.rae.es/>. Obtenido de <http://www.rae.es/>
- Registro Nacional. ("s.f"). *Plan Estratégico 2016-2021*.

- Rivera Vega, R. (2013). *Glosario de términos y expresiones de la Gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil de Costa Rica*. San José.
- Rodríguez y Morgado, J. (1 de Junio de 2015). *Saber sin fin*. Obtenido de <https://www.sabersinfin.com/articulos/educacion/11505-la-brecha-generacional>
- RRHH Digital. (6 de Julio de 2017). *¿Cómo son los jefes Babby Boomers?* Obtenido de <http://www.rrhhdigital.com/secciones/liderazgo/125238/Como-son-los-jefes-Baby-Boomers>
- RRHH Digital. (8 de Marzo de 2017). *Jefe de Recursos Humanos, es el único cargo ocupado por mujeres de forma similar o mayor que hombres*. Obtenido de <http://www.rrhhdigital.com/secciones/mercado-laboral/123025/Jefe-de-Recursos-Humanos-el-unico-cargo-ocupado-por-mujeres-de-forma-similar-o-mayor-que-hombres>
- Rubén. (11 de abril de 2017). *Factorial*. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/indicadores-recursos-humanos-kpi/>
- Sánchez Vargas, K. (2008). *"Guía Técnica para la Documentación de Procedimientos en las Oficinas de Recursos Humanos del Régimen del Servicio Civil"*. San José, Costa Rica: DG 009-2008.
- Saracho, J. (2011). *Talento Organizacional. Un modelo para la definición organizacional del talento*. Chile: RIL Editores.
- SITRARENA, Registro Nacional de Costa Rica. ("s.f"). *Convención Colectiva del Trabajo 2015- 2018*. Obtenido de http://www.mtss.go.cr/elministerio/ConsejosTripartitosyDialogosocial/Convenciones_Colectivas.html

- Soto, J. A. ("s.f"). *Atlantic Internacional University*. Obtenido de <https://www.aiu.edu/spanish/publications/student/spanish/180-207/humanresources.html>
- Telles, I. A. (14 de Febrero de 2018). *fortia.com.mx*. Obtenido de <https://fortia.com.mx/que-es-un-plan-de-sucesion/>
- Ucha, F. (21 de Setiembre de 2009). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/dependencia.php>
- Vázquez Losada, A. (enero-julio de 2012). Gestión de recursos humanos en una institución pública. Un modelo de los sistemas de clasificación de profesional, carrera profesional y de retribuciones. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas. Redalyc.org*, 11-49. Recuperado el 3 de diciembre de 2018, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281525000001>
- Wether, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*. (7ma ed.). Mexico: McGraw Hill.

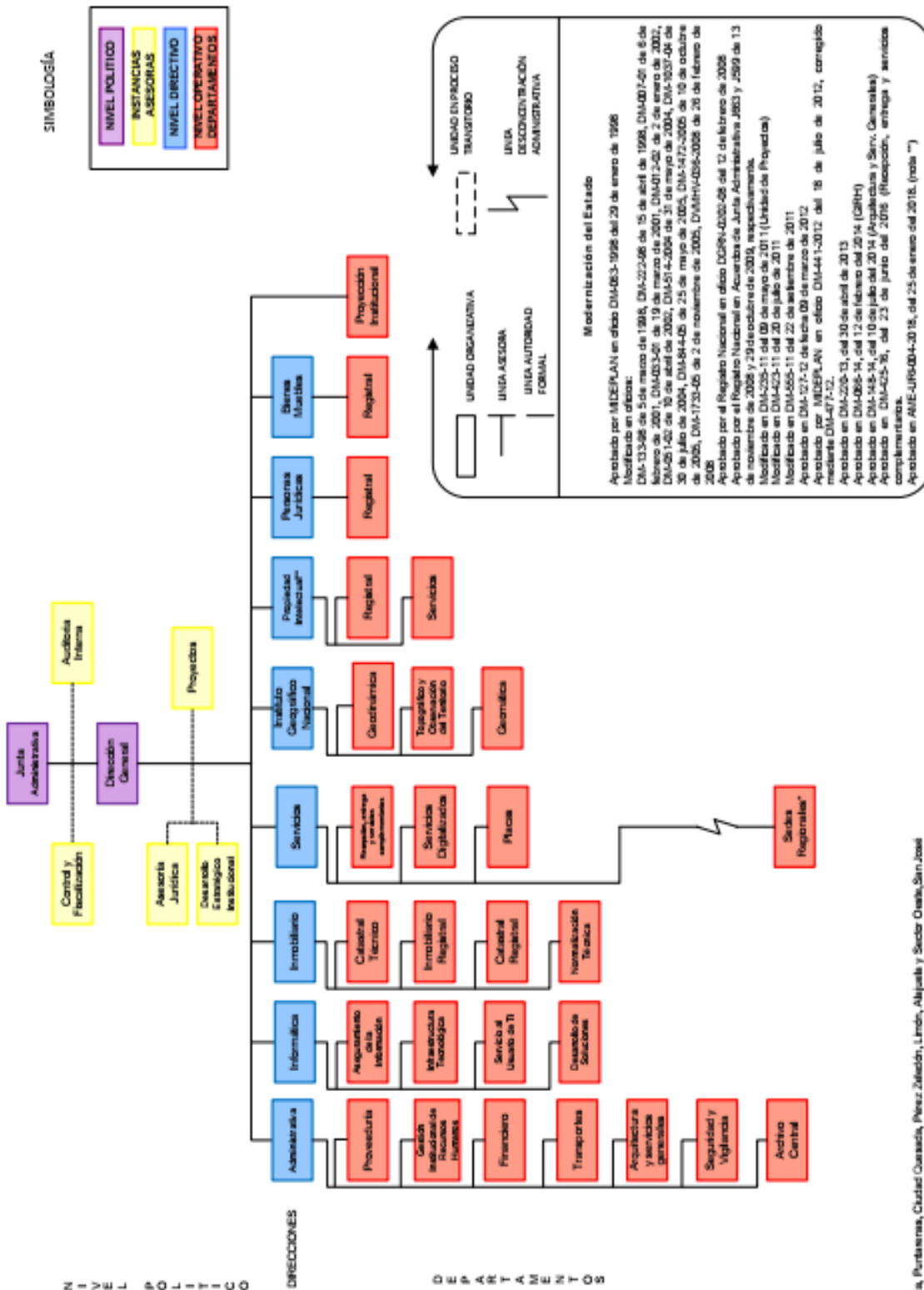
ANEXOS

ANEXO #2: Organigrama de la Imprenta Nacional (IN)



Fuente: <https://www.imprentanacional.go.cr/quienessomos/Organigrama.aspx>

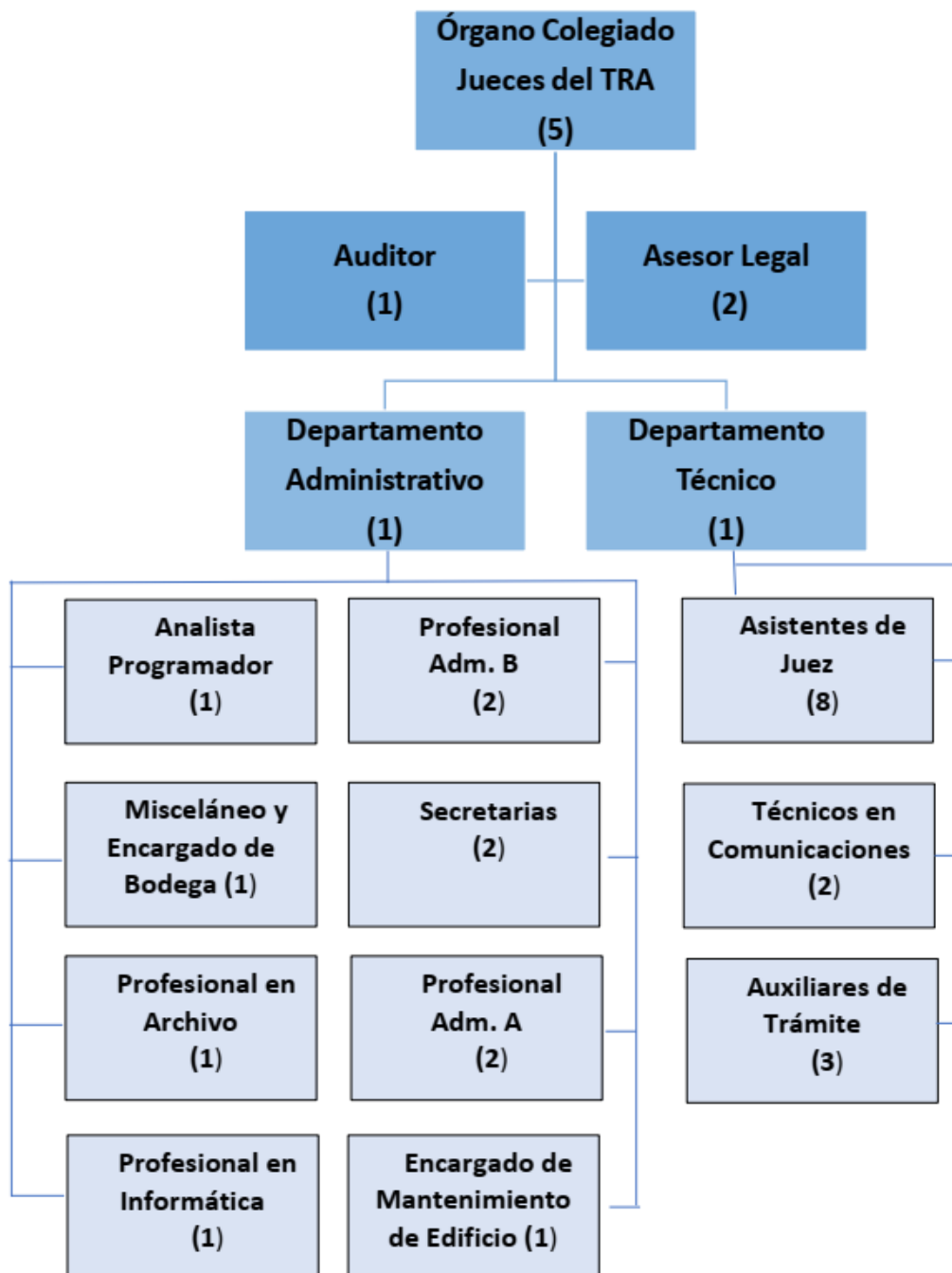
ANEXO #3: Organigrama del Registro Nacional (RN)



Fuente: <http://www.registronacional.go.cr/Institucion/Documentos/Organigrama>

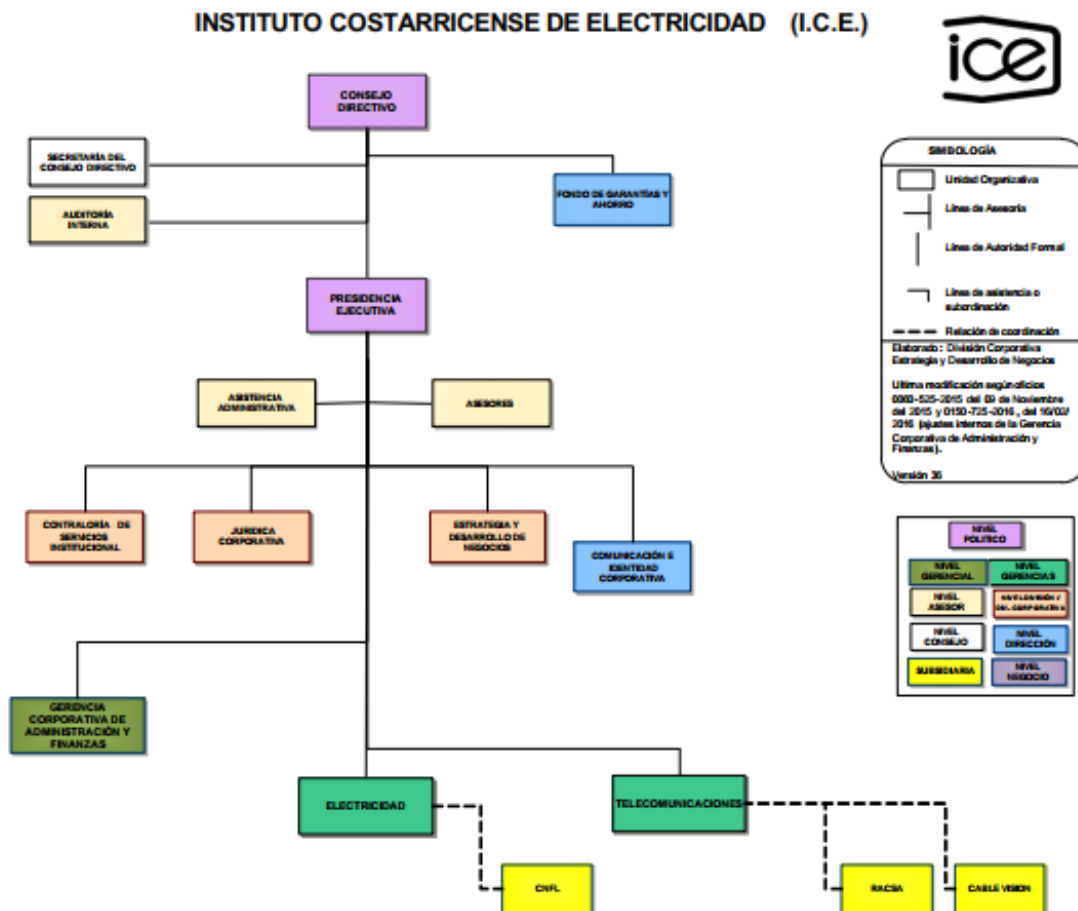
* Libertia, Puntarenas, Ciudad Guayaquil, Píez Zabala, Lirio, Alajuela y Sector Osa, San José
 ** Considera los registros: Propiedad Inmobiliar y Direcciones de Autor y Direcciones Conexas, según lo establecido por la Ley 8710.

ANEXO #4: Organigrama del Tribunal Regional Administrativo (TRA)



Fuente: Elaborado y actualizado por medio de la entrevista presencial, octubre 2018.

ANEXO #5: Organigrama del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)



Fuente: [https://www.grupoice.com/wps/wcm/connect/e739eb65-f438-43e3-bde0-](https://www.grupoice.com/wps/wcm/connect/e739eb65-f438-43e3-bde0-1b2bfd0b463/Informe+Formulaci%C3%B3n+POI-2017.pdf?MOD=AJPERES&CVID=IQpT7f1)

[1b2bfd0b463/Informe+Formulaci%C3%B3n+POI-2017.pdf?MOD=AJPERES&CVID=IQpT7f1](https://www.grupoice.com/wps/wcm/connect/e739eb65-f438-43e3-bde0-1b2bfd0b463/Informe+Formulaci%C3%B3n+POI-2017.pdf?MOD=AJPERES&CVID=IQpT7f1)

ANEXO #7: Glosario de términos de la DGSC

Ascenso: Promoción de un servidor regular de un puesto a otro de nivel salarial superior, conforme a las vías de carrera administrativa dictadas por la Dirección General. // Promoción a un puesto de clase o nivel superior en propiedad (en forma permanente) o interino (en forma temporal). (Art. 32, Estatuto de Servicio Civil).

Candidato: Persona que, al participar en un concurso, pretende ocupar un puesto cubierto por el Régimen de Servicio Civil.

Candidato elegible: La persona inscrita en lista de elegibles por haber presentado pruebas satisfactorias para el puesto de que se trate.

Cargo: Nomenclatura interna con la que en una institución se conoce a cada uno de sus puestos (Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, Art. 3). // Nombre con el que se conoce dentro de la organización a un determinado conjunto de actividades que un servidor desarrolla en una posición definida dentro de la estructura organizacional y ocupacional. El cargo representa el conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y lo distinguen de los demás.

Carrera Administrativa: Concepto del régimen de méritos en el empleo público, definido como el sistema que permite a los servidores idóneos que ingresen a la función pública escalar mejores posiciones, por ascenso directo; por concurso interno o externo; por recalificación, reestructuración o reasignación positivas; de conformidad con sus calificaciones periódicas producto del desempeño, por su tiempo laborado, por asumir nuevas funciones con eficiencia y cualesquiera otros factores, siempre que a juicio de la Dirección General de Servicio Civil, llenen los requisitos de la clase a la que serán promovidos.

Clase: Título respectivo con que se designa cada grupo de puestos similares [Art. 3, inciso j) del Reglamento Estatuto Servicio Civil]. // Grupo de puestos suficientemente similares con respecto a deberes, responsabilidades y autoridad, de manera que se pueda utilizar el mismo título descriptivo para designarlos, fijarles los mismos requisitos y aplicar el mismo tipo de exámenes o pruebas de aptitud para escoger a los empleados que ocuparán tales puestos asignándoles con equidad el mismo nivel de remuneración, bajo condiciones de trabajo similares.

Competencia: Capacidad de un trabajador para desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado (OIT, 1991) / Una competencia es una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo de manera eficaz, es decir, para

producir los resultados deseados por la organización. El análisis de competencias tiene por objeto identificar los conocimientos, las destrezas, las habilidades y los comportamientos que los empleados han de demostrar para que la organización consiga sus resultados.

Competencia laboral (en el sector público): Capacidad de una persona para desempeñar en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un puesto.

Competencia profesional: Conjunto de saberes (teóricos, prácticos) demostrados por una persona, que lo habilitan para el ejercicio de un oficio, arte o profesión.

Competencia técnica: Dominio que el experto tiene de las tareas, contenidos, conocimientos y destrezas exigidas por su trabajo.

Competencias: Habilidades, destrezas necesarias para el desempeño de una tarea o conjunto de ellas. Cummings y Schwab (1985) incluyen factores intelectuales como habilidades de razonamiento, verbales, numéricas, espaciales; factores manuales(motores) como fuerza y destreza; y características de personalidad. "Una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo" (Boyatzis, 1982). "La capacidad de realizar determinadas tareas para las que son necesarios conocimientos, calificaciones, actitudes y motivaciones específicos" (Gibb, 1990)

Concurso externo: Proceso que se realiza para llenar las plazas vacantes de las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil mediante el reclutamiento y selección de personal. [Art. 3, inciso n) Reglamento del Estatuto de Servicio Civil]

Concurso interno: Aquel proceso que se realiza para llenar las plazas vacantes de un Ministerio o Institución mediante el ascenso de los servidores mejor calificados.

// **Concurso interno ampliado:** es el proceso en el que, al no existir suficientes candidatos para un concurso interno, una institución decide extender el reclutamiento a otras instituciones.

Concurso interno: Proceso que se realiza para llenar las plazas vacantes de un Ministerio o Institución mediante el ascenso de los servidores mejor calificados. [Art. 3 inciso n) del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil].

Concurso: Procedimiento selectivo en el que participan varias personas como aspirantes a un puesto, demostrando su idoneidad mediante las pruebas que, en

cada caso, la Dirección General de Servicio Civil considere necesario aplicar. "La participación de varias personas en las pruebas en que cada caso, considere necesario efectuar la Dirección General." [Art. 3 inciso n) del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil].

Desarrollo de carrera: Secuencia de cambios que ocurren a lo largo de la carrera profesional del individuo, referida tanto a la propia evolución personal como al status en la organización. El foco de atención es la persona y el periodo de tiempo que se considera es la vida laboral de ésta

Desarrollo de personal: Proceso que se sigue para aumentar el valor de los empleados una vez que han ingresado en la organización, que, secuencialmente, consta de diferentes etapas: contratación "admisión al puesto de trabajo", formación, reorientación profesional y perfeccionamiento de los trabajadores, traslados, promoción, etc... Acciones todas orientadas a lograr aumento de productividad y mayor implicación en la acción profesional del trabajador.

Desarrollo profesional: Proceso formativo destinado a desarrollar y perfeccionar al individuo para su crecimiento laboral en la evolución de su carrera profesional y en orden a estimular su eficiencia y productividad en el puesto de trabajo.

Desvinculación: Etapa final de la relación laboral que puede darse por renunciadas, despidos, jubilación o pensión.

ESC: Estatuto de Servicio Civil

Estrato: División organizativa ocupacional para fines metodológicos, orientada a enmarcar procesos de trabajo, niveles organizacionales, factores generales de clasificación y clases genéricas. (Decreto 25592-P, 1996).

Especialidad: Ámbito propio de una actividad que identifica un puesto o grupo de puestos, para cuyo desempeño se requiere poseer conocimientos y habilidades teóricos o prácticos sobre dicho campo de trabajo, disciplina científica o artística. La especialidad obedece a razones tales como programas de gobierno, la tecnología aplicada y métodos de trabajo.

Idoneidad: Calidad de un candidato que habiéndose sometido a las pruebas, exámenes o concursos que contempla el Estatuto de Servicio Civil, lo define como de adecuado o apropiado para desempeñar un puesto en particular. (Derivado del Art. 20, inciso d, del Estatuto de Servicio Civil).

Inopia: Escasez o insuficiencia de candidatos con los requisitos establecidos para ocupar un puesto.

Lista de elegibles: Registro de candidatos que han sido seleccionados mediante pruebas de idoneidad para puestos de una clase determinada y que el Departamento

de Selección de Personal ha inscrito según el orden de las calificaciones obtenidas. (Reglamento al Estatuto de Servicio Civil, Artículo 3, inciso p).

Manual: Instrumento administrativo que contiene, en forma ordenada y sistemática, información sobre una materia específica. Puede contener políticas, objetivos, instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución de un trabajo determinado.

Manual Institucional: Es el Manual Descriptivo de Clases de Puestos específicos de la institución respectiva, en el cual se ordenan las diversas operaciones constituyentes de los procesos de trabajo en que participan los diferentes puestos de trabajo de las organizaciones. (Res. DG-038-98) // Describe, de manera ordenada y sistemática, las Clases que agrupan los puestos específicos de una institución particular, según las operaciones constituyentes de los procesos de trabajo.

Mérito: Grado en que se reconoce las aptitudes, las acciones éticas, el talento, la capacidad para el trabajo o para la creación, así como el esfuerzo que un servidor público o servidora pública aplica por los logros obtenidos. (DG-304-2009)

Oferente: Persona que presenta oferta de servicios ante la Dirección General de Servicio Civil.

OGEREH: Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos.

Perfil del puesto: Se dice de la descripción de un puesto detallando los rasgos particulares que lo identifican. En el sistema clasificado de puestos del Régimen de Servicio Civil de Costa Rica no constituye una figura técnica ni legal.

Perfil profesional: Conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias para el desarrollo de las funciones y tareas de una determinada profesión. Entre estas competencias se encuentran los saberes, las técnicas, aptitudes y actitudes sociales.

Plan de carrera: Implica una planificación rígida y lineal, que se fundamenta en la formación académica, años de servicio, evaluación del desempeño y otros factores de importancia relativa. (Vega, Syra, y otros, Informe Consultoría para optar por Maestría en Administración de Recursos Humanos).

Plan de sucesión: Identificación de candidatos en razón de sus competencias actuales o potenciales, que se comparan con las vacantes disponibles en la institución. El candidato que más se aproxime al perfil requerido será el futuro sucesor, sin importar para ello el tiempo que haya laborado para la organización. (Vega, Syra, y otros,

Informe Consultoría para optar por Maestría en Administración de Recursos Humanos).

Planificación / planeación: Etapa del proceso administrativo en el que se determina los objetivos y se elige los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. / Proceso que lleva consigo una selección entre las alternativas posibles de políticas de acción, objetivos parciales, programas y procedimientos de ejecución, con el logro de una estructura de operaciones consistentes, coordinada, enfocada hacia los objetivos previstos, y apoyada en una elección de los medios a emplear dentro de un plazo de tiempo específico.

Planificación de la Carrera Administrativa (PCA): Se refiere a la programación y asignación de recursos determinados para dar mantenimiento y desarrollo al sistema de carrera administrativa en el Régimen de Servicio Civil conforme lo dispuesto en la normativa vigente (referente a cada producto resultante: los Concursos Internos y Cuadros de Reemplazo). (Informe UDTT-008-2011 IFCA)

Promoción: Ascenso a un puesto de grado superior, de conformidad con el Manual Descriptivo de Empleos (Art.32 del Estatuto de Servicio Civil)

Pruebas: Exámenes escritos, orales o prácticos, los test y los atestados de estudios y experiencia, mediante los cuales se determina la relativa idoneidad de las personas para los puestos. (RESC. Art. 3, inciso m)

Puestos de confianza de nivel superior: Plazas autorizadas y valoradas por la Autoridad Presupuestaria, que comprenden presidentes ejecutivos, gerentes, subgerentes, ministros, viceministros y directores, excluidos del Régimen de Servicio Civil. (Decreto Ejecutivo No. 36491-H)

Registro de Oferente: Registro en el cual se llevarán los nombres de las personas cuyas ofertas de servicios hayan sido aceptadas para su tramitación. (RESC Art. 3º, inciso o)

Requisitos: Cúmulo de estudios académicos, experiencia y adiestramiento necesarios para el adecuado desempeño del trabajo. Condiciones que deben poseer los candidatos a los puestos.

RESC: Reglamento del Estatuto de Servicio Civil.

Servidor en Propiedad: Aquel que, de conformidad con la normativa o regulaciones vigentes, ha adquirido la condición de servidor regular.

Servidor interino: Aquel que, de conformidad con la normativa o regulaciones vigentes, ocupa un puesto, pero no tiene la condición de servidor regular.

Servidor Regular: Es el trabajador nombrado de acuerdo con las disposiciones del Estatuto de Servicio Civil y que ha cumplido el período de prueba. (RESC. Art. 3º, inciso h)

SIGEREH: Conjunto de órganos e instancias competentes bajo el ámbito del Régimen de Servicio Civil, necesarios para gerenciar y desarrollar los procesos de dicha gestión aplicables en los Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos cubiertos por éste, autorizados para realizar y ejecutar dichos procesos derivados de las competencias conferidas por el Estatuto de Servicio Civil.

Vacante: Puesto en el que no existe persona nombrada en propiedad para el desempeño de sus deberes Dirección General de Servicio Civil - 2012 71Glosario de términos y Expresiones y responsabilidades. En términos de la Autoridad Presupuestaria, se refiere a aquel puesto en el que no existe persona nombrada en propiedad ni en forma interina.

ANEXO #8: Panfleto de Sucesión del AYA

APOYO INSTITUCIONAL
PLAN ESTRATÉGICO
2016 - 2020

Perspectiva:
Capacidad Organizacional

Tema Estratégico:
Procesos Efectivos.

Objetivo Estratégico:
PCO-03 Lograr el relevo y continuidad de puestos clave de la Institución.

POLÍTICA INSTITUCIONAL

"Fomentar las mejores prácticas en la gestión del capital humano del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, brindando el apoyo necesario para la implementación del Programa de Sucesión para Puestos Clave de AYA; a fin de contar con los relevos generacionales idóneos para la continuidad y óptima gestión de los servicios que brinda AYA, procurando la conservación del valioso conocimiento que forman parte de la Institución y que son vitales..."

"... para el adecuado funcionamiento de sus procesos medulares; anticipando y adaptándose a los posibles escenarios de futuro resultantes de los cambios en las necesidades y condiciones de la población costarricense de conformidad con lo establecido en el bloque normativo y los planes estratégicos de la Institución".

Programa de Sucesión para Puestos Clave de AYA

POLÍTICA INSTITUCIONAL DE SUCESIÓN DE PUESTOS CLAVES

Dirección Gestión de Capital Humano

Programa de Sucesión para Puestos Claves
de AYA

NECESIDAD INSTITUCIONAL

POBLACIÓN DE EDAD PRÓXIMA A JUBILACIÓN

TRANSICIÓN DEMOGRÁFICA

PREVENIR ERRORES EN LA GESTIÓN

No considerar en los posibles escenarios de futuro la debilidad y fragilidad del ser humano, puede convertirse es un error administrativo y de gestión grave. Organizaciones con la idea de que las cosas se mantendrán, que nadie es indispensable, que todo va a cambiar con los años y por ende, no intentan conservar las fortalezas y conocimientos adquiridos sobre su negocio, pueden poner en riesgo su supervivencia, al redundar en un deterioro paulatino del servicio.

¿Qué es un programa de sucesión?

Herramientas de gestión para la toma de decisiones, materializadas en un programa organizacional, el cual se basa en identificar los líderes potenciales en la organización, a fin de ayudar en su desarrollo laboral y personal, para que en el momento oportuno puedan asumir nuevas funciones.

Un plan de sucesión debe reconocer puestos claves, para luego identificar sucesores de las personas que ocupan los mencionados puestos claves, sin una fecha cierta de asunción...

DEFINICIÓN DE PUESTO CLAVE PARA AYA

“Serán los puestos que, a partir del análisis de sus funciones se determine que por el conocimiento, la responsabilidad y consecuencia de sus errores, son indispensables para el desarrollo de los planes y presupuestos establecidos, así como para el correcto funcionamiento de los procesos medulares del Instituto”.

POBLACIÓN DE AYA CON EDAD PRÓXIMA A JUBILACIÓN

3 AÑOS

Fiscalización:	1
Directores:	65
Ejecutivos:	118
Gestores:	237
Vitales:	187
Oficiales:	111
Total:	719 Personas

Datos al 2017

... a las nuevas funciones; de forma que se cuente con una o más personas capaces de sustituir los puestos claves de la organización, con los mismos o mayores grados o umbrales de competencia.

El Plan o Programa de Sucesión funcionará como un catalizador de esfuerzos en las actividades de desarrollo humano, las cuales serán el combustible que alimente el motor de la permanencia y vigencia del Modelo de Sucesión de Puestos Clave de AYA.

FUENTE: MARTHA ALLES, 2009

ANEXO #9: Carta de la Universidad Hispanoamericana



San José, setiembre - octubre 2018

A quien interese

Reciba un saludo de nuestra parte y a la vez deseamos informarle que la estudiante **Gabriela Rueda Vega**, cédula 1-1121-0482, estudiante de la Carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, ha matriculado la modalidad de graduación "Tesina (Proyecto de Graduación)" para optar por el Título de Bachillerato, dicha modalidad consiste en un trabajo de investigación, ateniendo a su carrera.

Por tal motivo, agradecemos la atención y la ayuda que tengan a bien brindarle a nuestra estudiante, quién necesita consolidar conocimientos sobre las variables de Planes de Sucesión y/o Cuadros de Reemplazo en distinguidas Instituciones del Sector Público Costarricense y de esta manera aplicar el instrumento (un cuestionario y una entrevista) para recolectar los datos y sustentar la misma.

En espera de contar con su valiosa ayuda en la formación de futuros profesionales, le saluda cordialmente,



UNIVERSIDAD
HISPANOAMERICANA
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN
MBA Tania Jiménez Carranza
Directora Escuela Administración de Negocios

APÉNDICES

APÉNDICE #1: Formato de Entrevista: Cuadros de Reemplazo

1

ENTREVISTA AL ENCARGADO DE RR. HH DE CUADROS DE REEMPLAZO

PREGUNTAS DE OPINIÓN

Indicaciones: Este estudio se desarrollará bajo el enfoque cualitativo por lo que su experiencia, vivencias y demás son una fuente enriquecedora para lograr los objetivos.

MARQUE CON X:

Género: Femenino Masculino Otro

Edad aproximada:

De 20 a 30 De 30 a 40 De 40 a 50 Más de 50

1. ¿Cuál es su formación académica universitaria?
2. ¿Qué cargo ocupa Ud. dentro de la Institución?
3. ¿Hace cuánto labora Ud. para la Institución?
4. ¿Está Ud. a cargo de los Cuadros de Reemplazo?
 Si** No Otro:

**** Si su respuesta es afirmativa continúe con las siguientes preguntas, si no por favor considere la posibilidad de contestar aquellas que estén a su alcance.**

5. ¿Conocía Ud. a fondo el tema Cuadros de Reemplazo al momento que fue designado para desarrollarlos?
6. ¿Cómo define el tema de Cuadros de Reemplazo que utilizan algunas Instituciones del Sector Público Costarricense bajo el Régimen de Servicio Civil?
7. En general, ¿Cuál ha sido su experiencia en la elaboración de los Cuadros de Reemplazo?

APÉNDICE #2: Formato de Cuestionario: Cuadros de Reemplazo

1

CUESTIONARIO: CUADROS DE REEMPLAZO

Fecha: _____.

Sustentante: Gabriela Rueda Vega, cédula 1-1121-0482, carné universitario #LL09007994, e-mail: gabivr@gmail.com

Introducción: Agradezco de antemano su colaboración para responder el cuestionario sobre cuadros de reemplazo dentro de su Institución, el cual es un aporte para mi proyecto de graduación en Bachillerato en Administración de Empresas con énfasis en RRHH, de la Universidad Hispanoamericana.

El enfoque de esta investigación es de tipo Estudios de Casos Cualitativos y el propósito de ésta es conocer a través de las Dependencias de RR. HH, aquellas Instituciones del Sector Público Costarricense que cuenten con cuadros de reemplazo, para luego descubrir cuáles son las mejores prácticas realizadas por empresas líderes sobre el tema.

PREGUNTAS GENERALES

1. ¿Conoce Ud. con exactitud la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Institución?
 Sí No

2. ¿Aplican actualmente cuadros de reemplazo dentro de la Institución?
 Sí No Otro, indique:

3. ¿Desde hace cuánto aplican cuadros de reemplazo?

4. ¿Cómo se llama el Proceso de RRHH (Unidad) a cargo del procedimiento de los cuadros de reemplazo?

5. ¿A cuáles niveles organizacionales se les realiza cuadros de reemplazo? y ¿Hay alguna excepción?

6. Por favor, enliste las fuentes de información que da la DGSC y la OGRH para realizar los cuadros de reemplazo.

7. ¿Tiene alguna sugerencia en cuanto al Oficio Circular de Gestión 010-2010 o 09-2012, que hay que enviar a la DGSC?

8. ¿Qué tipo de obstáculos se presentaron durante el desarrollo de los cuadros de reemplazo?

9. ¿De cuáles otras Gestorías de RRHH se necesita colaboración para elaborar los cuadros de reemplazo?

10. ¿Tiene la Institución Convección Colectiva?, de ser así ¿Cuáles son los artículos que aplican carrera administrativa?

Si No

11. ¿Cómo aplican el ascenso directo o la carrera administrativa en la Institución?

12. ¿Tienen un Manual de Competencias propio?

13. ¿Qué hacen con las personas identificadas en los cuadros de reemplazo que no desean participar para un ascenso directo?

14. ¿Qué tipo de cambio ha traído la Reforma Procesal Laboral en la forma de seleccionar al personal?

15. ¿Utilizan algún tipo de software especial que les brinde información que les ayude a confeccionar los cuadros de reemplazo?

16. ¿Cree Usted que la Institución puede desarrollar un plan de sucesión como complemento a los cuadros de reemplazo?

17. ¿Qué variables utilizan para confeccionar el cuadro de reemplazo?

APÉNDICE #3: Formato de Entrevista: Planes de Sucesión

1

ENTREVISTA: ENCARGADO DE RR. HH DEL PLAN DE SUCESIÓN

PREGUNTAS DE OPINIÓN

Indicaciones: Este apartado es muy importante ya que este estudio se desarrollará bajo el enfoque cualitativo por lo que su experiencia, vivencias y demás son una fuente enriquecedora para lograr los objetivos.

MARQUE CON X:

Género: Femenino Masculino Otro

Edad aproximada:

De 20 a 30 De 30 a 40 De 40 a 50 Más de 50

1. ¿Cuál es su formación académica?
2. ¿Qué cargo ocupa Ud. dentro de la Institución?
3. ¿Hace cuánto labora Ud. para la Institución?
4. ¿Qué tipo de competencias blandas requiere un desarrollador a cargo de un Plan de Sucesión?
5. ¿Está Ud. a cargo de los Planes de Sucesión?

Si ** No

Indique cuál es el papel que desempeña dentro del Plan:

**** Si su respuesta es afirmativa continúe con las siguientes preguntas, si no por favor considere la posibilidad de contestar aquellas que estén a su alcance.**

6. ¿Conoce Ud. con exactitud la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la Institución?

Si No
7. ¿Sabía Usted cómo desarrollar un Plan de Sucesión o requirió de parte suya investigación adicional (ej.: asesoría extra, capacitación, lecturas guiadas, videos)?
8. ¿Considera Usted que tener un Plan de Sucesión le agrega algún tipo de valor a la Institución?
9. ¿Cuál ha sido su experiencia en el desarrollo del Plan de Sucesión?

APÉNDICE #4: Formato de Cuestionario: Planes de Sucesión

1

CUESTIONARIO: PLANES DE SUCESIÓN

Sustentante: Gabriela Rueda Vega, cédula 1-1121-0482, carné universitario #LL09007994, e-mail: gabivr@gmail.com

Introducción: Agradezco de antemano su colaboración para responder el cuestionario sobre planes de dentro de su Institución, el cual es un aporte para mi proyecto de graduación en Bachillerato en Administración de Empresas con énfasis en RRHH, de la Universidad Hispanoamericana.

El enfoque de esta investigación es de tipo Estudios de Casos Cualitativos y está dirigida a las Dependencias de RRHH de algunas Instituciones del Sector Público Costarricense que cuentan con planes de sucesión, para conocer cómo se implementan y qué proceso se lleva a cabo, para así descubrir cuáles son las mejores prácticas realizadas por empresas líderes sobre el tema.

1. ¿Existen planes de sucesión dentro de la Institución?

Sí No*

Si la respuesta es afirmativa, ¿en qué etapa se encuentra el plan?:

*Si su respuesta es negativa, Fin de la encuesta.

2. ¿Está de acuerdo con que un plan de sucesión debe ir alineado con la Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos de la Compañía? ¿Por qué?

Sí No, ¿Por qué?

3. ¿Por qué necesita la Institución donde Usted labora de un plan de sucesión?

4. ¿Cuál fue el modelo por el que se basaron para desarrollar el plan de sucesión?

(ej.: Análisis de Desempeño Individual, en la Cadena de Valor (objetivos y resultados), en un Diccionario de Competencias Propio, en el Análisis de las Posiciones Críticas de la Estructura, u otro)

5. ¿Qué tipo de colaboración considera Usted, se requiere de las otras Unidades sujetas a la Dependencia de RRHH para armar el plan de sucesión?

6. ¿A cuáles niveles organizacionales se les realiza los planes de sucesión?

7. ¿Qué tipo de sistema automatizado utilizan para llevar a cabo de manera más ágil, la planeación y el diseño de los planes de carrera y sucesión?

8. ¿Han ocupado de asesoría externa u outsourcing para desarrollar o complementar el plan de sucesión?

9. ¿En qué consiste el programa de sucesión que Ustedes han ido desarrollando?

10. ¿Cuántas etapas requirió el desarrollo del plan de sucesión? ¿Podría mencionarlas?

11. ¿Cómo identifican o mapean al Talento Potencial? Mencione 3 solamente.

12. ¿Qué criterios utilizan para identificar si un puesto crítico o clave? Mencione máximo 5.

13. ¿Qué hacen con los sucesores potenciales que no desean participar en la sucesión?

14. ¿Qué tipo de planes de desarrollo utilizan para cerrar la(s) brecha(s) de los sucesores potenciales? (ej.: capacitaciones, *mentoring*, entrenamiento experto, entre otros) Por favor, cite de forma breve.
15. ¿Cómo debería prepararse la Institución ante el desarrollo e implementación del plan de sucesión?
16. En términos generales, ¿Cuáles han sido los resultados a corto, mediano y largo plazo al aplicar el plan de sucesión en la Institución? Por favor, cite uno de cada uno.
17. ¿Qué recursos requirió el plan de sucesión dentro de su Institución? Por favor enumere sólo tres.
18. ¿Qué limitantes se presentaron a la hora de implementar su plan de sucesión? Por favor enumere tres.
19. ¿Cuánto ha durado la implementación del plan de sucesión para que quede bien realizada?
20. ¿Cada cuánto someten a evaluación o revisión su plan de para que éste continúe siendo efectivo?

**SU OPINIÓN HA SIDO MUY VALIOSA PARA CONOCER COMO SE MANEJAN LOS PLANES DE SUCESIÓN Y ES UN GRAN APORTE PARA MI PROYECTO Y REALIZACIÓN PROFESIONAL.
¡MUCHAS GRACIAS!**

APÉNDICE #5: Acuerdos de Junta del Registro Nacional

En el caso del Registro Nacional y de los acuerdos tomados por la Junta Administrativa que son de competencia a la carrera administrativa se muestra:

J219-2018. 1-) Tener por recibido el oficio SUB-DGL-0141-2018, del 21 de mayo del 2018, suscrito por el Licenciado Agustín Meléndez García, Subdirector General a.i. del Registro Nacional. **2-)** Aprobar la modificación a la Política de Desarrollo de Talento Humano del Registro Nacional, contenida en el oficio DGL-UDE-006-2018, de fecha 21 de mayo del 2018, suscrito por la señora Adelita Abarca Ortega. La Política de Desarrollo de Talento Humano del Registro Nacional será la siguiente: **1.** Promoción de la carrera administrativa mediante la realización de concursos internos, como medio para llevar a cabo nombramientos en propiedad, garantizando así el acceso de todos los interesados a los puestos vacantes, respondiendo a la participación abierta, transparente y en igualdad de oportunidades, con el propósito de fomentar el crecimiento profesional de los funcionarios de la Institución. **2.** En casos excepcionales, en los que no se pueda realizar el concurso interno, se podrá optar por el mecanismo de ascenso directo, ello previa justificación por parte de la jefatura de la Unidad organizativa, visto bueno de la Jefatura del departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos y la Dirección General, situación que deberá ser remitida a la Junta Administrativa para su conocimiento. **3.** La promoción de carrera administrativa se regirá por la utilización de criterios científicos, técnicos y tecnológicos propios

de las mejores prácticas desarrolladas en la gestión de talento humano, en aras de una selección de calidad, que tienda a la eficiencia y eficacia en el ejercicio de la función pública. **3-) ACUERDO FIRME** (Negrita proviene del texto original, no se hará mención del Inciso F). (p. 15)

J245-2018. 1-) Tener por recibido el oficio DAD-GRH-2615-2018 del 06 de junio del 2018, suscrito por el señor Carlos Calvo Coto, Jefe del Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos y presentado por la señora Fabiola Varela Mata Directora General del Registro Nacional. **2-)** Aprobar los Lineamientos para el Nombramientos de Interinos, contenidos en el oficio DAD-GRH-2615-2018 del Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos (DGIRH) en el cual se define: Ante una vacante cada Dirección debe ejecutar el análisis de candidatos en apego al siguiente orden, agotando cada nivel, siendo el Director respectivo el responsable de definir en términos de oportunidad y conveniencia si la ejecución del nombramiento interino resultase o no en el congelamiento de un puesto, asumiendo las consecuencias que eso puede generar; analizar que debe realizarse de previo a enviar una propuesta de nombramiento al DGIRH. Se definen cuatro niveles de análisis: **Primer Nivel:** Identificar funcionarios que laboren en la Dirección donde se ubica la vacante, que cumplan con los requisitos establecidos según la clasificación de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) asociada al puesto disponible y los cuales estén interesados. En caso de agotarse este análisis y no contar con personal, se trasciende al siguiente nivel de gestión. **Segundo Nivel:** Identificar funcionarios que cumplan con los mismos criterios del paso 1, pero que laboren en cualquier

dependencia del Registro Nacional. Para ello se solicitará al Subproceso de Gestión del Empleo del DGIRH se emita a respectivo listado; basándose en este, el director respectivo remitirá a propuesta en la misma línea que se indicó en el nivel 1, de no identificarse candidatos, se avanza al siguiente nivel. **Tercer Nivel:** Identificar candidatos según los Registros de Elegibles de la DGSC. Para ello el Subproceso de Gestión del Empleo del DGIRH trasladará el listado de elegibles a la Dirección donde se ubique la vacante, explorando el interés de los candidatos y realizando el análisis de los mismos, para luego enviar la propuesta de nombramiento a DGIRH y visto bueno de la Dirección General. En caso de que no exista registro de elegibles o en caso de que las personas que componen dicho registro hayan manifestado vía nota escrita o correo electrónico o estar interesados en el nombramiento interino, y esto se haya documentado correctamente; se podrá considerar el siguiente y último nivel de acción. **Cuarto Nivel:** Identificar candidatos ajenos a la Institución o DGSC. Para ello el director de donde se ubique el puesto vacante propondrá mediante oficio al Subproceso de Gestión del Empleo del DGIRH, tres candidatos; a los cuales se le aplicarán pruebas psicométricas, nombrándose al que obtenga mayor compatibilidad con los requerimientos del puesto vacante. **3-)** Instruir a la Administración para que realice las publicaciones o avisos que correspondan a fin de que los funcionarios tengan conocimiento de los lineamientos aprobados. **4-) ACUERDO FIRME.** (Negrita proviene del texto original, no se hará mención del Inciso J). (p. 14-15)

APÉNDICE #7: Artículos según la Convención Colectiva de la Imprenta Nacional y Registro Nacional

La Convención Colectiva de Trabajo, 1992-2012 de la Imprenta Nacional, Capítulo (V), conformado por siete artículos relativos a la Carrera Administrativa y Técnica, donde se explica:

Artículo #25: se le da potestad a la Sección de Recursos Humanos de la Imprenta para que garantice una adecuada regulación para los ascensos en propiedad o interinos, todo en acatamiento de las disposiciones del ESC y su Reglamento. (p.15)

Artículo #26: para llenar una plaza, primero se aplicará ascenso directo a la plaza inmediata superior según lo establece el artículo 20 del Reglamento al ESC, si la plaza no se llenara, deberá realizarse concurso interno entre los(as) trabajadores(as) nombradas en propiedad de la Imprenta.

Para lo aplicar lo anterior, se debe hacer toda una planificación y actualización de la lista de candidatos elegibles para todos los puestos de la estructura organizacional con sus excepciones (como el caso del puesto del Director General que es un puesto de confianza, que no es tomado en cuenta para seleccionarle sustitutos); ya que dichos ascensos irán moviendo los cuadros de reemplazo, de

manera que, se buscan los puestos más bajos para ascender a los altos o la plaza superior a la que se ocupa.

En el entendido que, sobre el Concurso Interno que realiza la Imprenta por medio de la Convención Colectiva, le concede mayor libertad para establecer sus propios predictores como por ejemplo (experiencia adicional, antigüedad y evaluación del desempeño) los cuales ayuda para que la selección de candidato sea más objetiva.

A la vez que se manifiesta, que una institución que posea una Convención Colectiva beneficia al funcionario interno ya que le da prioridad para ascender, de manera que no es necesario acudir al S.C. u otras Instituciones por una terna de elegibles para la clase que se busca. Y en caso de no haber candidatos que cuenten con los requerimientos para ocupar el puesto, se cita:

Artículo #27: En caso de inopia dentro de la Imprenta, para desempeñar un cargo o si no hubiera interés en ningún trabajador (a) para concursar, la Imprenta podrá realizar un concurso externo amparados a la normativa de S.C. La plaza vacante se llenará de conformidad con lo que indica el Manual Descriptivo de Clases correspondiente. (p.15)

De modo que se presentan dos caminos: Uno que sería sacar a concurso interno ampliado y dos se puede nombrar interino a un candidato externo (esto según el Artículo #15 que habla sobre Concursos Externos).

Convención Colectiva del Trabajo 2015- 2018, del Registro Nacional, la cual actúa como vigilante y garante de los ascensos, vela porque todas las personas cumplan con los requisitos y se de igualdad de participación a todos. En el Capítulo (XVII), el cual se compone de 4 artículos, los últimos tres hablan sobre ascensos, pero sólo se citarán dos:

Artículo #66: Se establece la Carrera Administrativa como un derecho de los trabajadores, debiendo preferirse en igualdad de condiciones y requisitos en cada plaza vacante a los trabajadores regulares, estén interino o en propiedad. El Registro Nacional garantiza la promoción interna de sus trabajadores con el objeto de asegurar la modernización del talento humano y el desarrollo organizacional bajo las condiciones de eficiencia, eficacia, reconocimiento de capacidades, habilidades, responsabilidades y antigüedad, con el fin de potenciar el desarrollo humano y la idoneidad de todo su personal, paralelamente, tanto los superiores jerárquicos como los subalternos, deberán observar las normas que regulan la carrera administrativa y una conducta decorosa y conducirse con tacto y cortesía en sus relaciones de trabajo.

El Registro Nacional, mediante los mecanismos de carrera administrativa, agotará las posibilidades para llenar plazas vacantes, de conformidad con la normativa vigente, regulada en el Estatuto de Servicio Civil, su Reglamento y cualquier otra normativa conexas. El Registro Nacional garantizará la sostenibilidad de los programas de desarrollo de sus trabajadores, mediante la capacitación y formación académica continua.

Con el fin de garantizar el acceso a la formación continua se creará un Centro de Formación Registral, sujeto a las recomendaciones del Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos y según las posibilidades que establezca la Junta Administrativa del Registro Nacional. (p. 19-20)

Artículo #67: Para efectos de ascensos, la Institución se compromete a respetar su escalafón, considerando la antigüedad, especialización, calificación periódica por méritos, formación profesional especializada, entre otros. (p. 20)

Artículo #68: No se citará debido a su extensión. Esta trata sobre las pruebas que se realizan en los ascensos, reclamos, evaluaciones, y demás. (p. 20)

APÉNDICE #8: Título Taller Planes de Sucesión



Confiere el presente Certificado de participación a:

GABRIELA RUEDA VEGA

Por haber asistido al Taller:

Planes de SUCESIÓN

& otros métodos de desarrollo

**Realizado en las Instalaciones en el Hotel Balmoral, San José.
El día 20 de noviembre de 2018. Duración 8 horas.**



Lic. Carlos L. Varela Castro.

Director

Consultorías MYC de San José, SA

