



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**EVALUACIÓN DE PERFILES Y CARGOS  
PROFESIONALES PARA ADECUACIÓN DE PUESTOS  
CASO: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, HONDUTEL**

**SUSTENTADO POR:**

**KAREN OCHOA CASTAÑEDA  
LUZ MARINA RIVERA CHACÓN**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**TEGUCIGALPA; M.D.C., HONDURAS, C.A.**

**ABRIL, 2014**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR  
LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL  
JOSÉ LÉSTER LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO  
MARLON BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO  
DESIREE TEJADA CALVO**

**EVALUACIÓN DE PERFILES Y CARGOS  
PROFESIONALES PARA ADECUACIÓN DE PUESTOS  
CASO: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, HONDUTEL**

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

**DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO  
JESSY CAROLINA AYESTAS**

**ASESOR TEMÁTICO  
HENRY ANDINO  
JUAN CHAVARRIA**

**MIEMBROS DE LA TERNA  
HECTOR BERRIOS  
CESAR SUAZO  
VICTOR HUGO MOLINA**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **EVALUACIÓN DE PERFILES Y CARGOS PROFESIONALES PARA ADECUACIÓN DE PUESTOS CASO: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, HONDUTEL**

### **AUTORES:**

**Karen Ochoa Castañeda y Luz Marina Rivera Chacón**

### **Resumen**

En esta investigación se analiza la estructura organizacional y se delimitan los puestos de trabajo y las actividades que corresponden ser desarrolladas por los empleados del Departamento de Contabilidad de Hondutel, con la intención de adecuar los cargos laborales a los perfiles profesionales que ellos poseen. El objetivo de este análisis y adecuación de perfiles profesionales a los cargos laborales es demarcar de un modo más específico las funciones y responsabilidades que se van a efectuar en un determinado puesto y los componentes necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Se elabora un descriptor de puesto como la herramienta principal y elemental para la organización en este Departamento, con el cual se favorecerá el análisis de relación entre el nivel de desempeño en el puesto, el perfil profesional requerido, los conocimientos y capacidades para lograr los objetivos y de esta manera alinear los recursos con las funciones y responsabilidades de cada cargo. Se evidenció la inadecuada asignación de cargos laborales en relación al perfil profesional del personal conforme lo requiere la organización, dando como resultado la necesidad de diseñar los descriptores de puesto para este Departamento. Se concluye que es pertinente ejecutar la adecuación de puestos laborales, por lo que se recomienda utilizar los descriptores elaborados como la herramienta básica fundamental para la mejora de los procesos del Departamento de Contabilidad de Hondutel.

**Palabras clave:** cargo, descriptores, perfiles profesionales, talento humano.



**EVALUATION OF PROFILES AND CHARGES FOR FITNESS  
PROFESSIONALS JOB  
EVENT: ACCOUNTING DEPARTMENT, HONDUTEL**

**By:**

**Karen Ochoa Castañeda and Luz Marina Rivera Chacón**

**ABSTRACT**

Under this investigation, it is analyzed the organizational structure and not only job positions are delimited but also the activities to be developed by the employees of the Accounting Department of Hondutel, with the only purpose of adapting job positions to the professional profiles they have. The purpose of this analysis and the adaptation of professional profiles to job positions is to delimit in a more specific way the functions and responsibilities to be done in a particular position and the necessary components to achieve them with success. A job descriptor is developed as the main and elementary tool for the organization of this department, which will favor the analysis of relationship between the job performance, the professional profile required and the knowledge and ability to achieve the goals and in this way line up the resources with the functions and responsibilities of the position. It was shown the inadequate assignation of job positions in relation to the professional profile of staff according to the organization requirements, resulting in the need of designing job descriptors for this department. It is concluded that it is relevant to perform the adequacy of job positions, so it is recommended to use the elaborated descriptors as the main and fundamental tool to the improvement of processes in the Accounting Department of Hondutel.

**Key Words:** descriptors, human talent, position, professional profiles.

## **DEDICATORIA**

A Dios sobre todo, Él es quien nos dio la sabiduría, inteligencia y recursos para llegar a este momento especial.

A nuestra familia, amigos y compañera de tesis por este logro que esperamos sea de motivación a las siguientes generaciones.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por todo lo que sucedió a través del tiempo de formación educativa para la obtención de este grado universitario. Siempre estaremos agradecidas porque Su voluntad es buena, agradable y perfecta y se manifestó en cada momento.

A nuestras familias por su apoyo incondicional y comprensión.

A nuestros compañeros por respaldarnos en este recorrido.

A mi compañera de proyecto de graduación, a quien gracias a la vida ahora tengo el privilegio de llamar mi amiga, con la que compartí desde inicio de la maestría y con la que es un honor haber culminado, teniendo no solo la bendición de su apoyo, sino de su amistad.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

### Contenido

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES.....	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
1.5 HIPÓTESIS. O VARIABLES DE ESTUDIO.....	7
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	10
2.2. TEORÍAS.....	11
2.2.1. CARGO DE TRABAJO.....	11
2.2.2. CARGO Y PUESTO DE TRABAJO.....	12
2.2.3. LA VALORACION DE PUESTO DE TRABAJO.....	17
2.2.4. FORMACION PROFESIONAL.....	21
CAPÍTULO III.	
METODOLOGÍA.....	24
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	31
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD .....	67
BIBLIOGRAFÍA .....	85
ANEXOS.....	87

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definición de variables.....	6
Tabla 2. La valoración de puestos.....	18
Tabla 3. Listado de empleados del Departamento de Contabilidad de Hondutel.....	24
Tabla 4. Descripción de términos para tabla de vaciado de las entrevistas realizadas.....	27
Tabla 5. Base de datos del Departamento de contabilidad de Hondutel.....	31
Tabla 6. Descriptores de puesto.....	67
Tabla 7. Propuesta de funciones de cargo.....	78
Cronograma de actividades.....	83

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variables de estudio.....	6
Figura 2. Técnicas de recolección de información.....	25
Figura 3. Edad de los colaboradores participantes de la entrevista.....	61
Figura 4. Formación profesional de los colaboradores del Departamento de Contabilidad de Hondutel.....	62
Figura 5. Tareas ejecutadas por los empleados del Departamento de contabilidad de Hondutel.....	63

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 INTRODUCCIÓN**

Esta tesis se basa en la evaluación de perfiles y en el análisis de los cargos profesionales para realizar un estudio que ayuda a la elaboración de una propuesta para adecuación de puestos de trabajo, específicamente en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Hondureña de Telecomunicaciones HONDUTEL.

El diseño de los perfiles profesionales no es un tema que se aborda de manera efectiva en el medio, por lo tanto no se asignan los cargos de la mejor manera, y no hay un conocimiento profundo del colaborador, de sus capacidades ni habilidades; los descriptores de puesto no son los más adecuados y los resultados obtenidos por la mala gestión de sus colaboradores en Hondutel es evidente en los malos resultados y falta de logros institucionales.

La misión de Talento Humano, representa el conjunto de políticas, técnicas e instrumentos que se tienen y se aplican en las organizaciones, cuyo objetivo es situar a la persona capaz en el puesto adecuado en el tiempo oportuno, constituida y motivada para ayudar eficazmente a lograr los objetivos de la organización. Entre los instrumentos o herramientas optimas se debe diseñar la descripción y valoración de los puestos de trabajo y un plan de calidad, un análisis y descripción de puestos de trabajo cuya intención debe ser describir los perfiles de los puestos de trabajo, que permitan al Departamento de Contabilidad lograr un trabajo de calidad.

La propuesta se hace agrupando en una misma categoría los puestos en los que se tienen funciones similares pero diferente denominación y se cambian a un mismo título, y los puestos que tienen denominación que no corresponda con las funciones se asignan funciones relacionadas.

Además se ha realizado un modelo de plan de calidad, lo que constituye un proceso de desarrollo para tener un panorama más claro y que sea con criterios claros y medibles hacia la mejora continua.

Tiene como propósito que las funciones del personal de este Departamento sean ejecutadas bajo parámetros de calidad y que sirva como fundamento para adecuar el personal que se asigna a la empresa, y lograr metas organizacionales en beneficio de la sociedad, buscando un alto desempeño en sus labores, cumpliendo de esta manera la misión, visión, valores y objetivos organizacionales.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El mundo se encuentra en plena evolución con muchas necesidades de cambio, cada vez mayor y con gran competencia. Se observa en el entorno que la tecnología de telecomunicaciones ha ido avanzando rápidamente y Honduras no es la excepción. Los gerentes de hoy en día necesitan empleados profesionales, sin embargo para Hondutel no es así, pues no muestran interés en quién está asignado a cada puesto de trabajo; lo que buscan es cumplir con un compromiso político y no necesariamente con los objetivos organizacionales.

Bryan Livy citado por Chiavenato (1992) define un cargo como: “la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama”. En el Departamento de Contabilidad de Hondutel no relacionan dichas características, por esta razón no poseen el personal capacitado para los cargos establecidos, ni hay líderes en dichos cargos que puedan desempeñarse eficientemente en esta empresa para determinar con precisión que perfil corresponde a cada cargo.

Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue citado por Morales J. y Velandia N. (1999: 21) lo define así: “es el conjunto de tareas y responsabilidades reconocidas, normales y periódicas que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado”.

Es importante que el colaborador se sienta preparado y motivado para ejercer dichas responsabilidades o para aprender nuevos procesos y actividades en busca del logro de objetivos organizacionales, por lo tanto es indispensable que cuente con características profesionales para tal cargo, y como consecuencia de ello, se obtendrá mejores resultados de su gestión.

Muy relacionado con la motivación, está la adecuada asignación del cargo y su descripción, para tal concepto Chiavenato (1999) añade:

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende (p.333).

Esta empresa, por lo tanto, necesita tener los óptimos descriptores de cargo que permitan a la organización lograr el mayor beneficio con los recursos que cuenta; con una visión y misión clara de la empresa. Ésta debe tener como primer objetivo promover un balance entre el perfil del empleado y la competitividad; se requiere por lo tanto de perfiles profesionales aptos para cada puesto de trabajo determinado.

Los gerentes tendrán muchos desafíos al momento de proponer, planificar y tomar decisiones para los cambios requeridos en ella, pero existen mecanismos para hacer efectivas propuestas en busca de la mejora en la administración de los recursos humanos. Chiavenato (1999) en su libro Gestión del Talento agrega:

El diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización (p.330).

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

A continuación se plantea la definición del problema de investigación, que incluye el enunciado del problema, formulación del problema y preguntas de investigación.

#### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

A pesar de ser una de las empresas de telecomunicaciones más grandes de Centro América, por su número de usuarios la empresa ha tenido problemas financieros y de otra índole. Esto se debe a la mala administración que ha recibido a lo largo de los años, asociado a la política gubernamental.

Raventos, (2004) indica que “El mejor diagnóstico es aquel que responda al diseño óptimo de cada plaza ocupacional, analizada individualmente, y que permita al conjunto de la organización alcanzar la armonía y el máximo rendimiento”.

La inadecuada selección de personal en el Departamento de Contabilidad de Hondutel ejercida en gran manera por presiones políticas, ha provocado mala gestión en sus procesos, incorrecta asignación de responsabilidades y desacuerdos entre el perfil profesional y el cargo ejecutado.

Es importante destacar la importancia de la descripción de puestos y que en ésta debe establecerse no solo las actividades que se están llevando a cabo, pues en este caso en particular se contradice la misión de la empresa con las asignaciones y los objetivos que se buscan; necesaria la revisión y replanteamiento para iniciar un proceso de adecuación de puestos efectiva.

El deficiente diseño de cargos en relación a los perfiles profesionales en el Departamento de Contabilidad de Hondutel genera oposición en el empleado al momento de cumplir nuevas responsabilidades o aprender nuevos procesos necesarios para dicho cargo; por lo tanto consideramos que este es un aspecto fundamental para el desempeño apropiado de los colaboradores y el logro de objetivos organizacionales.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Hondutel carece de un diseño de cargos relacionado al perfil profesional del colaborador para que el desempeño sea apropiado y se logren los objetivos organizacionales.

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Es la estructura organizacional la que determina los perfiles profesionales y los puestos de trabajo en el Departamento de Contabilidad de Hondutel?
- ¿Son adecuados los perfiles profesionales y los cargos asignados para el logro de metas organizacionales?
- ¿Existen parámetros profesionales e institucionales para la metodología de Diseño de Puestos?
- ¿Cuáles son los perfiles profesionales adecuados para una apropiada asignación de cargos el departamento de contabilidad de Hondutel?

## 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la estructura organizacional del Departamento de Contabilidad de Hondutel mediante la evaluación de perfiles y cargos profesionales para la adecuación de los puestos de trabajo.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Analizar los perfiles profesionales del departamento de contabilidad en Hondutel para el ajuste adecuado de los cargos.

- Determinar adecuadamente los perfiles profesionales y lo que los cargos requieren para el logro de metas organizacionales.
- Establecer, parámetros profesionales e institucionales mediante la metodología de diseño de puestos.

### 1.5 HIPÓTESIS Y/O VARIABLES DE ESTUDIO



**Figura 1. Variables de estudio.**

### DEFINICIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTES

**Tabla 1. Definición de variables**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	UNIDAD DE ANÁLISIS Y MEDICIÓN	INDICADOR
PERFIL PROFESIONAL	Capacidades y competencia que posee un colaborador.	Observación Entrevista	Desarrollo cognoscitivo Desempeño laboral
PUESTO LABORAL	Lugar ocupado por una persona dentro de una organización.	Observación Entrevista	Deficientes métodos de distribución de la fuerza de trabajo.

## 1.6 JUSTIFICACIÓN

La realización de la presente evaluación e investigación es importante para conocer sobre el perfil de puestos, los cargos desempeñados por los empleados y el diseño de puestos del Departamento de Contabilidad de Hondutel, pues ya es conocido el aspecto político que impera en instituciones de gobierno; en donde se hace contratación de personal no por capacidad o conocimiento, sino por influencia política.

Cabe destacar que aspectos como éste son de gran peso debido a los deficientes resultados y la gestión deficiente que se obtienen de sus actividades. Sumado a esto, como el personal que no posee las competencias, habilidades o conocimientos requeridos, al querer involucrarles en procesos nuevos o de mejora reaccionan con resistencia al cambio y mala actitud, lo que lleva a más complicaciones y carencias en varios de los procesos por ellos ejecutados.

El aspecto que motiva a realizar esta investigación, es la necesidad de personal con profesiones relacionadas al cargo que desempeñan, con las capacidades y las habilidades pertinentes para sus funciones; que posean en este departamento una visión organizacional y se logren eficazmente los objetivos organizacionales. Se considera que con la adecuación de puestos en el Departamento de Contabilidad de Hondutel se promoverá la mejora en el desempeño laboral, pues se cuenta con el respaldo de la autoridad máxima de dicho departamento para la implementación de estos cambios tan necesarios. Se detallan a continuación aspectos puntuales que justifican este proyecto:

*Viabilidad:* La Jefatura del Departamento de Contabilidad de Hondutel, ha permitido la investigación y la disposición del recurso humano.

*Conveniencia:* Con el desarrollo de la investigación se tendrá un diagnóstico del área de Contabilidad y a su vez se propondrá la aplicación de herramientas para mejorar el sistema de gestión de desempeño.

*Aplicabilidad:* La presente investigación es aplicable, ya que se cuenta con el instrumento técnico y la capacidad profesional para desarrollarlo y así mismo con la autorización de la empresa Hondutel para realizar dicha investigación.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Pese a las dificultades y retos que el año 2013 presentó para todo el gobierno y sus instituciones centralizadas y descentralizadas, pese a la crisis económica mundial, pese a que era un el año político tan difícil para la toma de decisiones....la empresa hondureña de telecomunicaciones, HONDUTEL, está de pie, firme y tiene enormes posibilidades de salir adelante frente a este panorama mundial y nacional. («Editoriales, Año positivo para Hondutel», 2014)

En la actualidad y por la gran influencia de la globalización, el análisis de puestos es una tarea clave para mantener un sistema sólido de desempeño laboral (Noe, 2005). Esta permite comprobar el desempeño de los empleados en sus actividades, y determinar si es necesario realizar el análisis, que este se haga en base a las medidas reales de los datos.

Respecto a la existencia de diversos métodos para hacer un análisis de puestos, Mondy (2005) y Noe (2005) coinciden en “la alta importancia del enfoque que se implante, además del propósito que tenga la empresa u organización en el uso de esta información”.

Para contextualizar esta investigación, se hace referencia a la historia y a las estrategias en las que se basa la Empresa Hondureña de Telecomunicaciones Hondutel con las cuales desarrollaría su máximo potencial.

El 7 de Mayo de 1976 se crea la Empresa Hondureña de Telecomunicaciones, HONDUTEL, con el fin de regular la tecnificación, modernización y expansión del sistema de telecomunicaciones en Honduras.

Su objetivo primordial es buscar la eficiencia en los servicios sobre telecomunicaciones y estar a la vanguardia en este tipo de servicios, para lo que establecen una misión y visión con la que desarrollan sus actividades, las que con el tiempo se han venido modificando según lo requiera. Actualmente están definidas de la siguiente manera:

#### Misión

HONDUTEL, como empresa hondureña brinda con eficiencia y talento humano calificado, servicios de tecnologías de la información y comunicaciones, modernizando y expandiendo su infraestructura, para contribuir al desarrollo económico y social del país.

#### Visión

Ser la empresa hondureña de tecnologías de la información y comunicaciones, altamente competitiva, eficiente y rentable, con tecnología actualizada, contribuyendo al desarrollo económico y social del país. («Editoriales, *Acerca de Hondutel/Fundación de Hondutel*, », 2013)

## 2.2 TEORÍAS

### 2.2.1 Cargo de trabajo

Se inicia con los conceptos relevantes sobre este tema y al cargo de trabajo. Chufen y Sherman citado por Chiavenato (1992), lo definen como: “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos”

Sobre otro tema relacionado al cargo y para ir conceptualizando más datos teóricos sobre un puesto de trabajo se cita a Mondy y Noe (1997), quienes lo

puntualizan como “la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos”.

### **2.2.2 Cargo y puesto de trabajo**

Son compromisos que debe tener un colaborador para determinar la estructura organizacional. Esto le llevará a nivelar requisitos y relacionar la competencia requerida conforme el talento humano para lograr un alto servicio. Es fundamental revisar la estructura de cada cargo, para concretar la información, seleccionar cargos y posteriormente preparar los descriptores.

El estudio de cargos muestra las duplicaciones de funciones o el cruce de compromisos en las asignaciones de trabajo de los diferentes enfoques de una organización, con lo que se busca evitar apuros interpersonales.

Por lo tanto, diseño de cargo según Chiavenato, (1999): es “el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo”.

Los beneficios del análisis y diseño de puestos en el Departamento de Talento Humano tienen la ventaja de lograr un mejor control interno y ser consiente así de las adecuadas funciones que debe haber en los puestos de trabajo.

Con el diseño se logra determinar las competencias para desempeñar cada uno de los cargos de la organización; es un proceso que busca llegar a tener tareas y responsabilidad para los colaboradores. Cuando se inicia un proceso para el bienestar de las personas, no es sólo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor, sino también las horas de trabajo, los peligros profesionales.

La inspección de puestos tiene características esenciales: niveles, medidas, modales y retroalimentación; con esta información se realiza un análisis del puesto. Esto a su vez consigue logros y buenos resultados que ayudan a la motivación de cada colaborador.

Al utilizar las técnicas de búsqueda, selección y evaluación de personal, se logra alcanzar los fines de la organización que requiera, y satisfacer las necesidades del talento humano que se busca integrar a la organización.

No solo es conocer la parte de un entorno económico de la persona sino más bien es poder saber cómo está en forma general y que pueda estar en un clima laboral y crecer profesionalmente.

Para utilizar los recursos en forma efectiva y eficiente dentro de una organización, es necesario determinar, aspectos que se valorarán en el desarrollo del análisis del cargo, lo que determinará de forma directa los métodos, técnicas a emplear. Una metodología de gran importancia es preparar al personal que realiza el estudio y así poder dar un trabajo de calidad a la organización.

Esto da a entender que los puestos son competitividad en una organización, y esto es un vínculo directo con el talento humano que en sí es un desarrollo para las empresas. Cuando los puestos son adecuadamente diseñados, las organizaciones logran mejores resultados al momento de una selección de personal.

Según Werther y Davis (1990: 46), la planificación de recursos humanos:

Es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras.

Respecto este tema, PUCHOL (1993) afirma que la planificación de recursos humanos “es el punto de partida para diseñar las políticas de empleo, sustituciones internas, formación, promoción, retribución, comunicación interna y servicios sociales” (p.70, 71).

Los perfiles de puesto son de gran importancia para la gestión de Talento Humano, pues permite tener un panorama más claro de lo que es un proceso de análisis para una organización.

En este sentido Peretti (1987), asevera que “este proceso debe responder a dos preocupaciones: conocer la utilidad del trabajo y describir los componentes (materiales, organizacionales, ambientales) del mismo”.

Peña Baztan (1990) dice que el perfil de puesto es:

La fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales. (p.252)

En estrecha relación a este concepto, el puesto de trabajo, según Louart (1994) es:

El punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación y remuneración. Comporta un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse.

Ciertamente, en la estructura de una organización, todo puesto de trabajo reconoce a una necesidad de la organización, por lo tanto se espera una contribución de dicho puesto para con la estructura misma, buscando la productividad.

Los puestos de trabajo están diseñados a partir de tareas, obligaciones y funciones que han de ser desarrolladas mediante procedimientos establecidos por la organización.

Posteriormente cabe señalar que en el desempeño de estas acciones están involucrados una serie de factores: los individuos que ocupan el puesto de trabajo (conocimientos, habilidades.), los medios obligatorios para ejecutar las acciones (tecnología, herramientas disponibles, etc.) los escenarios organizacionales relaciones humanas, clima laboral y el entorno ambiental.

De acuerdo con el criterio de los autores consultados en la literatura especializada (Sikula, 1989: 33); *Cadalzo*, (1996:4); Harper y Lynch, (1992:18); Cuesta, (1997:9); Hernández, (2001:19) en el profesiograma se deben reflejar los siguientes aspectos:

- Nombre del cargo u ocupación
- Dirección de trabajo.
- Objetivos
- Responsabilidades
- Relaciones con otros puestos
- Calificación técnica
- Nivel de escolaridad requerido
- Habilidades y conocimientos requeridos
- Cualidades Físicas
- Sexo
- Características personalógicas necesarias.

Para Mondy (2005), el análisis de puesto “es una técnica básica utilizada en la administración de recursos humanos, que admite reunir características necesarias para el desempeño de un colaborador en una posición determinada de la compañía”.

Sobre la descripción de puestos, Gary Dessler (2009), afirma que “Dicha información se utiliza para redactar la especificación del puesto, dónde se enumeran los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria”. Si no se tuvieran los descriptores de los puestos sería difícil medir el desempeño que han obtenido los empleados. Al momento de hacer la descripción de puestos es fundamental basarse en los objetivos organizacionales, en las carencias o dificultades que presenta y de esa manera tener claro el motivo del puesto a elaborar para que el empleado conozca sus responsabilidades sean cumplidas como se estableció.

Para hacer la descripción de puesto no hay una única manera de hacerlo, sino que se hace de acuerdo a las necesidades de la organización para poder de esa manera lograr sus objetivos. Es importante según Dessler (2009), contar con un prontuario que incluya los siguientes elementos:

1. Identificación del puesto: aquí van los datos relevantes del puesto que deberá ser llenado, dejando espacio para quién aspira a desempeñar el cargo en la organización (nombre completo, categoría del puesto, departamento, fecha de elaboración entre otros). Esto debe estar preparado por un asesor que plasme su firma en la impresión del mismo, de manera que se haga responsable de cada una de los requisitos que estableció al crear el documento.
2. Resumen del puesto: en él se especifica las principales labores del colaborador, en esta sección no se deben incluir confusiones que conlleven a la apertura de otras tareas.
3. Responsabilidades y obligaciones: son la parte fundamental del formulario, ya que es donde el personal puede reconocer la razón de ser de su puesto en la compañía y el compromiso que conlleva cada responsabilidad planteada.
4. Estándares de desempeño y condiciones laborales: se refiere al máximo desempeño que puede realizar el personal en la labor asignada.
5. Especificaciones del puesto: aclara las particularidades que tiene el puesto, las habilidades y experiencia requeridos para garantizar un exitoso desempeño.

Es importante el descriptor de puestos pues nos da a conocer las habilidades, conocimientos y aptitudes del colaborador [...] lo utilizamos para saber sobre el funcionamiento de los empleados en la organización y si el descriptor es bien elaborado se verá en buenos resultados y logro de objetivos. (Giménez, 2007)

### **2.2.3 La valoración de puestos de trabajo**

Valoración de puestos de trabajo o de tareas, según la OIT (1986), puede definirse como “el procedimiento que trata de precisar y de comparar lo que el desempeño, en condiciones normales, de determinadas funciones exige de los trabajadores, sin tomar en consideración la capacidad individual de los mismos ni su rendimiento”.

Se considera la valoración de puestos como un mecanismo fundamental para que la administración haga posible el equilibrio interno de los salarios conforme las actividades encomendadas y desarrolladas, por lo tanto debe contrastar lo que está comprendido en los puestos de trabajo para ubicarlos en un orden de jerarquización que sirva de base a un sistema de retribución con los perfiles profesionales de los colaboradores y como consecuencia se determina el valor de dicho puesto.

Por lo tanto, es por medio de este proceso que se da un valor justo a cada puesto de trabajo, pero para ello, es básico conocer estos puestos frente a las actividades y asignaciones de los demás, lo que ayudará a administrar de manera más ecuánime.

La manera más utilizada en el contexto nacional para administrar estos puestos y determinar el sistema de pagos se hace en base a comparaciones. Se inicia buscando la mayor información sobre cada puesto, las que deben estar consignadas en un inventario o manual de puestos de cada institución.

Es fundamental mencionar que la valoración de puestos busca suministrar datos de cada puesto para dar una base y administrar los salarios y demás beneficios, y conforme a esta base se pueda definir una estructura de salarios que se llevara a comparativos con instituciones del mismo rubro o área.

Esto nos llevará a que los administradores conozcan en cifras reales los costos de personal y ser objetivos en los beneficios que dan a sus colaboradores ya sea en sueldos y/o salarios o en cuanto a movimientos o ascensos de personal, así mismo esto servirá a los empleados para que conozcan sus funciones, sus responsabilidades y con ello eficientar los procesos desarrollados por ellos, fomentar la motivación y espíritu de trabajo con lo cual también se verá beneficiada la institución.

Existen diversos métodos de valoración de puestos de trabajo, pero sólo cuatro han sido aceptados como métodos básicos:

- El método de jerarquización, gradación u ordenación (Job Ranking)
- El método de graduación o clasificación (Job Classification)
- El método de puntuación (The Point System)
- El método de comparación de factores (The Factor Comparison Method) (« Conceptos Y Características Fundamentales», 2012)

**Tabla 2. La valoración de puestos**

	OTROS PUESTOS	ESCALAS DE MEDIDA
<b>Métodos no cuantitativos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólo dan ordenación y clasificación global de los puestos</li> <li>• Se valora el puesto globalmente</li> <li>• No se requieren especificaciones</li> </ul>	Jerarquización	Graduación
<b>Métodos cuantitativos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dan valor relativo y clasificación detallada de los puestos</li> <li>• Se valora el puesto analíticamente</li> <li>• Se requieren especificaciones</li> </ul>	Comparación De Factores	Puntuación De Factores

**Fuente: (Fernández-Ríos, 1997)**

Método de comparación de factores: En 1926 Eugene Benge recibió de la Philadelphia Rapid Transit Company de Estados Unidos la petición de disponer un método para la ordenación de los salarios horarios de los trabajadores de la compañía debido a las insuficiencias que presentaba la aplicación del método de puntos. Benge y sus colaboradores, Samuel L. H. Burk y Edward N. Hay, bajo la supervisión de Thomas E. Mitten iniciaron una serie de trabajos que culminarían en el diseño de una nueva metodología que aunaría los principios de la valoración mediante puntos y de la ordenación que, posteriormente, sería conocido con el nombre de "método de comparación de factores" (Benge, Burk y Hay, 1941).

En este método los puestos no se juzgan mediante una escala descriptiva, sino que se comparan para saber la importancia de uno y otro.

Reyes Ponce ofrece algo de historia con respecto a este método, y nos explica claramente los pasos del método de comparación de factores, ejemplificando de manera sencilla cuando así es requerido.

Este método es un perfeccionamiento de la valuación de alineamiento fue ideado por Eugene J. Benge en el año de 1926, siendo a este a quien debe, en su mayor parte la difusión que ha alcanzado.

1. **Integración del Comité.** Debe integrarse previamente un comité y seleccionar algunos puestos tipos que serán los inicialmente valuados a efecto de evitar discrepancias de criterio y falta de uniformidad en los acuerdos del comité

2. **Selección de Factores.** Son los que se encuentran comúnmente, tanto en la organización como en el mercado de trabajo.

3. **Distribución del Salario entre Factores.** Los factores constituyen criterios de comparación, es decir, verdaderos instrumentos de comparación que permitirán escalonar los cargos que se evalúen.

4. **Promediación de los salarios por factor.** Cada miembro del comité forma una serie por medio de tarjetas y el jefe del comité registra las series de cada uno de los miembros y saca los promedios.

5. **Formación de series en función de cada factor.** Se lleva a cabo ahora una evaluación por alineamiento, pero tomando en cuenta uno solo de los factores adoptados. Reyes, A. (2005: 91 - 101)

Es importante destacar que la valoración de puestos es fundamental en el proceso administrativo de cualquier institución, pues ayudará a eliminar la preferencia de unos empleados sobre otros ya sea en asignación de tareas o en cálculo de salarios, a pagos inadecuados, a inoportuna asignación de funciones, y con ello además evitar duplicidad de funciones o que no se respeten los derechos de los empleados.

Para la adecuada valoración de puestos es necesario un alto grado de compromiso de la parte administrativa, del mismo personal y todos los involucrados en el proceso. Se debe hacer una clara planificación de las actividades a desarrollar para estas valoraciones y de inicio, fijar claramente los objetivos que perseguirán en conjunto sin desligarse de la misión y visión institucional. (« Conceptos Y Características Fundamentales», 2012)

## **2.2.4 Formación profesional**

Se plantea a continuación el concepto de formación profesional que definió la UNESCO desde 1989:

Todos las formas y niveles del proceso educativo que incluyen además del conocimiento general, el estudio de las tecnologías y de las ciencias relacionadas, la adquisición de habilidades prácticas, de competencias, actitudes y comprensiones relacionadas con las ocupaciones en los diferentes sectores de la vida social.

Se afirma entonces, que la formación profesional es un proceso que contiene una serie de aprendizajes sistematizados para ayudar al desarrollo del humano en el ámbito social y laboral; es una formación fundamental para el trabajo desde el nivel más básico hasta la especialización. Esta formación es continua y permanente, debe ser desarrollada bajo lineamientos didácticos, técnicos y pedagógicos que favorezcan la obtención de conocimientos a los beneficiarios de ella, para que de esta manera estas personas sean incluidas en el campo laboral y actualizar a quienes ya se desarrollan en un puesto de trabajo, procurando entonces acomodar al empleado a su puesto según su perfil y aumentar la calidad de sus servicios y el logro efectivo de objetivos institucionales.

Este tipo de formación esta propuesta por varias instituciones y dan este tipo de educación en diferentes áreas del conocimiento, planteándose objetivos particulares según sea su interés en el aspecto laboral.

En muchos países la Formación Profesional es un sistema alternativo a la Educación Superior, constituyéndose en la opción más importante en la Educación Terciaria, los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ya llegan a niveles recomendables del 70% de los estudiantes egresados de la educación secundaria obligatoria.

Para ello, y dependiendo de la especificidad de cada país, se encuentran tres subsistemas de formación profesional:

Formación Profesional Específica o Inicial: destinada, en principio, al colectivo de alumnos del sistema escolar que decide encaminar sus pasos hacia el mundo laboral, cuyo objetivo es la inserción laboral.

Formación Profesional Ocupacional (FPO): destinada al colectivo que en ese momento se encuentra desempleado, cuyo objetivo es la reinserción laboral de la persona.

Formación Profesional Continua (FTE): destinada al colectivo de trabajadores en activo, cuyo objetivo es la adquisición de mayores competencias que le permitan una actualización permanente del trabajador al puesto de trabajo que desempeña u optar a otro, lo que en definitiva se resume como un aumento de su empleabilidad. (« Formación profesional», s.f.)

## **2.3 METODOLOGÍAS Y/O INSTRUMENTOS**

Se pueden utilizar varias técnicas para la obtención de la información, se plantean las utilizadas para esta investigación:

Observación: Según Hurtado (2000), la observación es la primera forma de contacto o de relación con los objetos que van a ser estudiados. Constituye un proceso de atención, recopilación y registro de información, para el cual el investigador se apoya en sus sentidos.

La entrevista, según Acevedo y López, (2000: 10): es un experimento controlado, ya que se trata de una forma estructurada de interacción que es artificial y planificada, dirigida a objetivos concretos, y que busca la objetividad y el control (sin necesidad de que el entrevistador se ciña a un procedimiento rígido y mecánico).

Hay que tomar en cuenta que el análisis de puesto se refiere al tratamiento de información y es necesario contener en este tipo de estudios, como una forma de investigación basada en la experiencia real obtenida de la práctica, y orientada a los propósitos determinados por la organización Hitt, Black y Porter (2006).

## **CAPITULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS**

Después de haber hecho referencia al marco teórico en el que se establece la presente investigación, se plantea la metodología utilizada para el desarrollo de la misma, lo que permitirá analizar y esquematizar la información recopilada.

De tal manera que se pueda analizar los resultados obtenidos en la evaluación para identificar los factores determinantes en el ámbito laboral, que son precisos para el desarrollo de una propuesta para la adecuación de puestos en el Departamento de Contabilidad de Hondutel.

Esta investigación se desarrolló bajo enfoque de metodología mixta, que representa la integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, en una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema, o para responder a preguntas de investigación de un planteamiento de problema (Tashakkori, T. 2003)

### **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación forma el plan general para lograr respuestas a las interrogantes, así como también lograr las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta y practicable. En la investigación se utilizará el diseño no experimental, ya que no se manipulará las variables.

La investigación a realizar será de carácter descriptivo, pues se pretende llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes en esta empresa a través de la descripción de actividades, procesos y empleados. La intención no se limitará a recolectar datos, sino a la evaluación e identificación de las relaciones que existen entre las variables.

### 3.2.1 POBLACIÓN

Se tomará como población la Empresa Hondureña de Telecomunicaciones, específicamente el Departamento de Contabilidad con sede en Tegucigalpa, M.D.C. La población total es de 27 empleados en Departamento de Contabilidad Hondutel.

**Tabla 3. Listado de empleados del Departamento de Contabilidad**

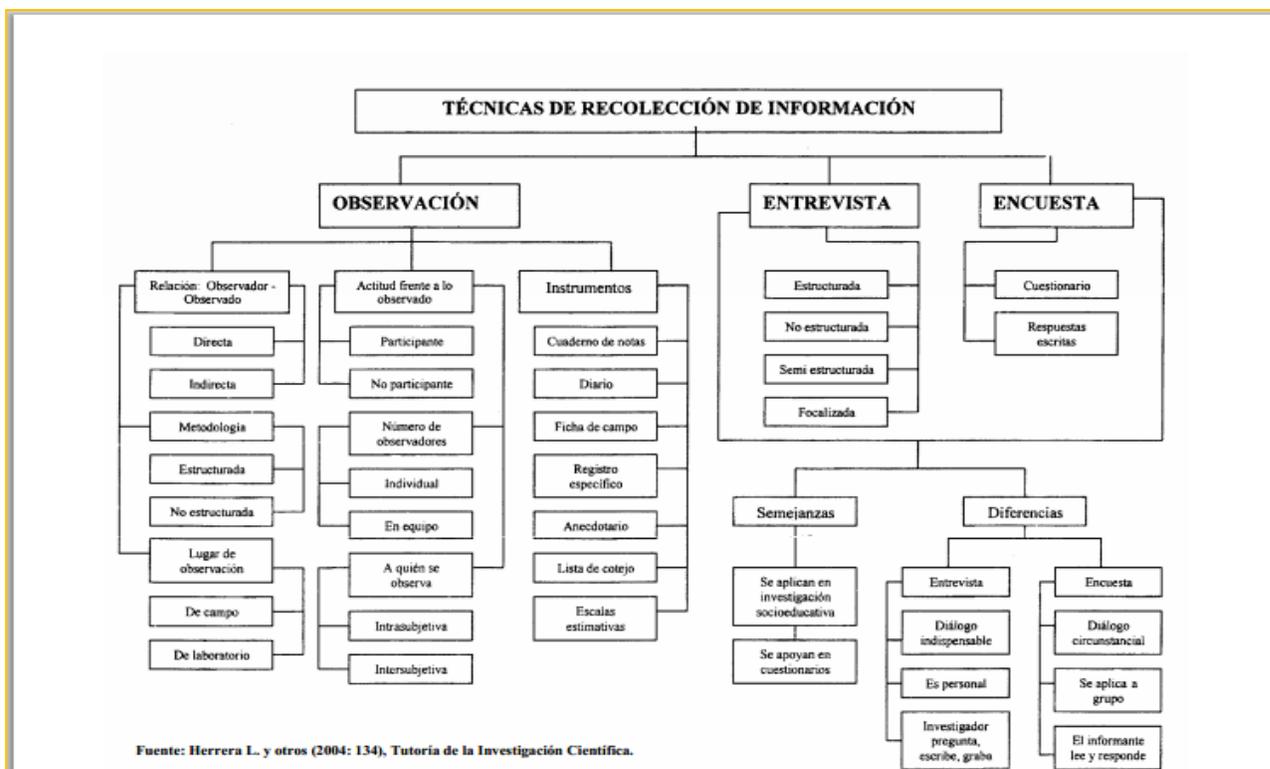
#	EDAD	No. DE PERSONAL	DEPARTAMENTO CONTABILIDAD
1	55	1-03108	SONIA ILIANA ALVARADO VASQUEZ
2	50	1-04735	JOSE TULIO MARTINEZ MURILLO
3	50	1-05820	OLGA CAROLINA MARTINEZ WONG
4	50	1-06587	FREDESVINDA VENTURA FLORES
5	39	1-20220	KAREN SUYAPA NIETO OYUELA
6	45	1-22041	EVER FRANCISCO ALVARADO G
7	58	1-23143	ALICIA ISABEL CORRALES MEDINA
8	36	1-25196	BLANCA RUTH TORRES LOPEZ
9	58	1-26477	OSCAR GARCIA
10	55	1-26615	SERGIO AUGUSTO PADILLA CERNA
11	45	1-27375	HENRY BELARMINO MEJIA FLORES
12	32	1-28054	CARLOS ALEJANDRO ACOSTA T
13	50	1-29071	NORMA LIZZETTE VALLE IZCOA
14	42	1-29122	DELMA CAROLINA ORDOÑEZ RUBI
15	38	1-29217	DAVID RICARDO BACA DURON
16	45	1-30082	ALEX JAVIER DISCUA NUÑEZ
17	33	1-30099	GINA MICHELLE BRISO TURCIOS
18	27	1-30357	MARIO REINALDO LANZA ZELAYA
19	40	1-30439	EMMA CRISTINA ZUNIGA AMADOR
20	36	1-30440	JORGE ARMANDO PINTO GUERRA
21	43	1-31144	NOHEMY FLORES FLORES
22	50	1-88325	IDALIA ASUNCION CACERES RIVERA
23	49	1-89178	BELKISS HAYDEE LAINEZ SANTOS
24	45	1-31363	IRIS YOLANDA ZUNIGA BARRIENTOS
25	29	1-32058	LUZ MARINA RIVERA CHACON
26	32	1-33004	JUAN RAMON PALACIOS MIDENCE
27	28	1-33006	JORGE ABDIEL MARTINEZ L

### 3.2.2 MUESTRA

Se tomó el 100% de la población, lo que constituye un censo. (VER ANEXO 1)

### 3.2.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

Debido a que el grupo de colaboradores de este Departamento está conformado por 27 empleados y siendo una población pequeña, bajo el criterio de inclusión y pudiendo acceder a ella sin restricciones, se determinó incluirlos a todo. Además dichos colaboradores aceptaron participar en la investigación y al estar ubicados en la misma oficina se hizo viable la participación de todos, y en un mismo periodo de tiempo previamente estipulado.



### 3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

**Figura 2. Técnicas de recolección de información**

Fuente: Herrera L. y otros (2004: 134) Tutoría de la investigación científica

### 3.4 INSTRUMENTOS

- El cuestionario o test es un medio utilizado para recolectar datos en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. (Hernández et al., 2006)
- Guía de observación para Sabino, C. (1992: 76) es: “aquel que se emplea para observar hechos presentes que sean de interés para la investigación”. (VER ANEXO 2)

El instrumento utilizado para esta herramienta será un cuestionario que servirá como guía de entrevista, la cual se elaboró siguiendo un patrón donde las preguntas fueron generales y específicas. (VER ANEXO 3)

#### 3.4.2 TÉCNICAS.

La técnica según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998) la define, como las respuestas de cómo hacer los procedimientos de actuación concreta que deben seguirse para recorrer las diferentes fases del método. Las técnicas son de carácter práctico y operativo y el método es de carácter global y de coordinación de operaciones.

Así mismo y posterior a los procedimientos de técnicas, se hizo un análisis de contenido que se considera una técnica de análisis de informes y trabajos escritos previamente realizados y que son tomados como referencia. (Sánchez, 1998, p. 68).

Observación: Según Hurtado (2000), la observación es la primera forma de contacto o de relación con los objetos que van a ser estudiados. Constituye un proceso de atención, recopilación y registro de información, para el cual el investigador se apoya en sus sentidos. En este contexto se aplicara esta técnica a los empleados del Departamento de Contabilidad de Hondutel en su ambiente de trabajo, con lo que se observó el comportamiento habitual y su desempeño en la

Empresa, teniendo como objetivo principal hacer una comparación entre las respuestas brindadas en otras técnicas y determinar la consistencia entre ellas.

Acevedo y López (2000) consideran la entrevista como:

Un experimento controlado, ya que se trata de una forma estructurada de interacción que es artificial y planificada, dirigida a objetivos concretos, y que busca la objetividad y el control (sin necesidad de que el entrevistador se ciña a un procedimiento rígido y mecánico). (p.10)

La entrevista fue aplicada de manera personal a los 27 empleados del Departamento de Contabilidad y se desarrolló con el objetivo de conocer de ellos mismos la apreciación que tienen sobre sus funciones, responsabilidades y requisitos para desempeñarse en los diferentes puestos de trabajo que cubren.

La validez y confiabilidad del instrumento dependerá del enfoque conceptual y operativo; respecto la validez conceptual se someterá el instrumento a la aplicación del 100% de los empleados del Departamento de Contabilidad Hondutel sede Tegucigalpa, y se realizó un formato que consta de ocho preguntas.

**Tabla 4. Descripción de términos para tabla de vaciado de las entrevistas realizadas**

DESCRIPCION	SIGNIFICADO
NP	Número de Personal con que se identifica el colaborador
NOMBRE	Nombre completo del colaborador
TITULO DE PUESTO NOMINAL	Puesto que nombra el Departamento de Clasificación
TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE	Funciones que hace el Colaborador
PREPARACION ACADEMICA QUE	Grado académico que requiere un determinado puesto para desempeñarlo eficientemente

DEMANDAN LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL	(licenciatura, Ingeniería, Educación Media )
CONOCIMIENTOS QUE SE DEMANDA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES EN EL PUESTO	Son los conocimiento específicos de un determinado puesto ( cursos, programas, leyes)
HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO UTILIZADOS	Son todas las herramientas las herramientas que requiere un determinado título de puesto para desempeñar su función eficiente.

### 3.4.3 PROCEDIMIENTOS

La ejecución de la entrevista comprenderá cuatro fases importantes:

- El contacto inicial con el entrevistado.
- La formulación de las preguntas.
- La anotación de las respuestas.
- La terminación de la entrevista.

El instrumento de investigación se aplicó a un total de 27 personas que laboran en el Departamento de Contabilidad de Hondutel, se visitó las oficinas de esta sede y se realizó la entrevista a cada colaborador individualmente para responder a las interrogantes plasmadas en dicho documento. (VER ANEXO 4)

### 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Existen dos fuentes de información, las cuales se clasifican en primarias y secundarias.

### 3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Son las que permiten obtener la información de forma directa, aquellas a las que son dirigidas la encuesta y la entrevista, estas incluyen: los 27 empleados del Departamento de Contabilidad y asesor temático que imparte la asignatura de Proyecto de Graduación.

### 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Conforman la información complementaria conceptual sobre los datos que se relacionan a esta investigación, con el objetivo de elaborar y enriquecer el marco teórico, fundamentado en fuentes bibliográficas tales como: libros, tesis y sitios Web.

En esta investigación se considera como fuentes secundarias principalmente al libro Administración de Recursos Humanos 5ta Edición de Idalberto Chiavenato, base de de datos del Departamento de Contabilidad, la página web de Hondutel, análisis, síntesis e interpretación de los datos y resultados obtenidos, notas y comentarios de los asesores sobre la teoría y los fundamentos sobre la investigación.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

Los resultados de la investigación, mostraron que 8 empleados del Departamento son profesionales universitarios y 19 poseen educación media, determinando de esta manera un bajo nivel en cuanto a formación profesional y que los resultados obtenidos en sus procesos o gestiones no son los más acertados.

Estos resultados revelaron la relación de los perfiles profesionales y las funciones ejecutadas en el cargo; posterior al análisis de puestos se definió cada función, actividad y responsabilidades de cada uno de ellos, con lo que se determinó que no son aprovechados como recurso humano de la mejor manera.

Se reveló cómo está distribuida cada función de trabajo y lo que se realiza hasta hoy es solo para cumplir una necesidad. El análisis de cargos tiene diferentes finalidades.

El logro de metas consiste en que todas las actividades y responsabilidades que forman un cargo sean concretas para un colaborador y así éste pueda alcanzar los objetivos determinados por la organización. Esta investigación además, resaltó que no todos poseen el perfil profesional adecuado para el cargo desempeñado, pero algunos cumplen con su trabajo con eficiencia y se logran ciertas metas.

### **ENTREVISTAS:**

Se realizaron entrevistas a los 27 empleados de este Departamento, en las que se solicita información para conocer el cargo que desempeña, las funciones que desarrolla y que tareas le competen, así como su perfil profesional y lo relacionado a su quehacer en la empresa. A continuación se presenta una serie de tablas con la información de cada empleado:

**Tabla 5. Base de datos del Departamento de Contabilidad de Hondutel**

NP	NOMBRE	TITULO DE PUESTO NOMINAL	TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE	PREPARACION ACADEMICA QUE DEMANDAN LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL	CONOCIMIENTOS QUE SE DEMANDA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES EN EL PUESTO	HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO UTILIZADOS
1-03108	SONIA ILIANA ALVARADO VASQUEZ	JEFE DPTO. CONTABILIDAD	Revisar saldos de Cuentas del Balance y Estado de Resultados previo a los Cierres Contables	Licenciado en Contaduría pública	Técnicas administrativas y manejo de grupo.	Excel nivel intermedio
			Análisis y seguimiento del comportamiento de los saldos a nivel de cuentas de mayor comparativos por año y mes		Sistemas contables.	Diccionario Contable
			Preparar diversas tareas solicitados por la Dirección de Finanzas sobre los Estados Financieros que requiera la Gerencia General		Estados financieros.	Computadora
			Asistir a reuniones con áreas que generan información contable y que son parte de los procesos y procedimientos Internos		Sistemas operativos.	Sistema SAP
			Seguimiento de los procesos internos actuales (Pólizas de Interfaces) por registros aplicados en las Cuentas de Ingresos ,Gastos y Cuentas de Balance			Correo electrónico
			Otras actividades requeridas por diferentes áreas como ser información relacionada con los Estados Financieros y Cierres Contables.			

			Coordinación y seguimiento al flujo de información que se requiere para los cierres contables mensuales			
			Verificación y validación de cuadros de información que se requieren por entes Internos (Auditoría Interna) o Instituciones de Estado (Contaduría Gral.			
			Planifica, coordina, controla y ejecuta mensualmente, formular los estados financieros			
			Seguimientos a los procesos y procedimientos establecidos sobre el control interno en el departamento.			
			Prepara, revisa y elabora mensualmente parte de los anexos de los Estados Financieros.			
			Supervisar y revisar las tareas asignadas al personal del área contable.			
			Verificar el envío de información a las áreas internas y externas sobre los estados financieros			

NP	NOMBRE	TITULO DE PUESTO NOMINAL	TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE	PREPARACION ACADÉMICA QUE DEMANDAN LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL	CONOCIMIENTOS QUE SE DEMANDA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES EN EL PUESTO	HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO UTILIZADOS
1-23143	ALICIA ISABEL CORRALES MEDINA	SECRETARIA III	Redacción Correspondencia	Secretaria Comercial	Programas office	computadora
			Hacer memorándum y oficio			Teléfono
			Control de asistencia del departamento			Fax
			Reemisión de estados financieros a las diferentes áreas de la empresa			Fotocopiadora
			Enviar y recibir fax de diferentes áreas de la empresa			correo electrónico
			Manejo de archivo de la correspondencia y documento			
			Envío de correspondencia			
			Recibir correspondencia de conciliaciones de bancos			
			Atender llamadas			
			Otras actividades que solicita la jefatura del departamento			

NP	NOMBRE	TITULO DE PUESTO NOMINAL	TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE	PREPARACION ACADEMICA QUE DEMANDAN LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL	CONOCIMIENTOS QUE SE DEMANDA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES EN EL PUESTO	HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO UTILIZADOS
1-31144	NOHEMY FLORES	ADMINISTRATIVO II	Recibe documentos órdenes de pago (Devoluciones de pago)	Bachillerato, Perito Mercantil	Excel pero todo lo hace manual	necesita computadora, todo lo hace manual
			Entrada y control de documento de órdenes de pago			Registro en libro
			Control y recibo de estados de cuenta de bancos			
			Control de solvencia			
			Control de liquidaciones viático			
			Le da entrada en el libro de registro se lo entrega a la sección de egresos, ellos firman			
			ellos firman el libro una vez trabajado en el sistema se devuelve a su respectiva póliza			
			se realiza el registro y se entrega a Tesorería realiza diariamente los controles			

NP	NOMBRE	TITULO DE PUESTO NOMINAL	TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE	PREPARACION ACADEMICA QUE DEMANDAN LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL	CONOCIMIENTOS QUE SE DEMANDA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES EN EL PUESTO	HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO UTILIZADOS
1-04735	JOSE TULIO MARTINEZ	AUXILIAR TECNICO ADMINISTRATIVO II	supervisa y control de la sección de ingresos (diario)	Licenciatura en contaduría	sistema, Excel	Computadora
			supervisa y autoriza el control de conciliaciones banco recaudadores( semanal9			Plantilla
			Elaborar el pago del impuesto sobre venta una vez (al mes)			sistema SAP
			Registra los pagos CONATEL( mensual)			sistema AS/400
			Interfaz de la lectura de la plataforma telefonía móvil (mensual)			correo electrónico
			Revisar el interfaz de póliza de facturación( mensual)			
			Autorizar ajuste surgidos en (el mes)			
			Control de los documentos por cobrar manualmente			
			Elaborar cuadro de municipalidades para volumen de ventas una vez (al año)			
			funcional de SAP			

NP	NOMBRE	TITULO DE PUESTO NOMINAL	TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE	PREPARACION ACADEMICA QUE DEMANDAN LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL	CONOCIMIENTOS QUE SE DEMANDA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES EN EL PUESTO	HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO UTILIZADOS
1-05820	OLGA CAROLINA MARTINEZ WONG	CONTADOR III	Conciliaciones de cuenta por cobrar	Perito Mercantil	Sistema y programas Office	Computadora
			Reuniones para evaluar los procedimientos por el nuevo análisis a nivel de organización	Licenciatura en contaduría	Ley tributaria	sistema SAP
			Revisión y Evaluación de Internase mensualmente	Licenciatura en Administración de Empresa	Ley del control interno	sistema AS/400
			Reclasificación de antigüedad de mora según datos proporcionado DTI		Ley de administración pública cobranza interno	correo electrónico
			Control de compensaciones entre empresas por servicio		ley del impuesto sobre venta	
			Brinda apoyo a los compañeros y a la Jefatura de contabilidad		Análisis de cuenta	

NP	NOMBRE	TITULO DE PUESTO NOMINAL	TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE	PREPARACION ACADEMICA QUE DEMANDAN LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL	CONOCIMIENTOS QUE SE DEMANDA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES EN EL PUESTO	HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO UTILIZADOS
1-22041	EVER FRANCISCO ALVARADO GARCIA	CONTADOR II	Registro de póliza de primas y convenio se realiza mensualmente			Computadora
			Registro de conciliaciones banco Lafise			sistema SAP
			Registro de conciliaciones banco Occidente			correo electrónico
			Registro de conciliaciones Banadesa cuenta recaudadora			
			lo realiza imprimiendo un analítico de todos los movimientos que tuvo la cuenta en el mes			
			documenta con la transferencia del banco semanalmente			
			Revisa banco contra libro			

NP	NOMBRE	TITULO DE PUESTO NOMINAL	TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE	PREPARACION ACADEMICA QUE DEMANDAN LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL	CONOCIMIENTOS QUE SE DEMANDA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES EN EL PUESTO	HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO UTILIZADOS
1-26477	OSCAR GARCIA	ADMINISTRATIVO III	Registra toda la producción de la región Noroccidental	Perito Mercantil	Programas, office, Excel	Computadora
			Registro de flujo de 22 bancos a nivel nacional			Sistema SAP
			Registro de conciliación de la cuenta recaudadora mensualmente			Sistema AS/400
			Registro de partidas de Gobierno			correo electrónico
			Lo hace registrando ajustando			

NP	NOMBRE	TITULO DE PUESTO NOMINAL	TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE	PREPARACION ACADEMICA QUE DEMANDAN LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL	CONOCIMIENTOS QUE SE DEMANDA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES EN EL PUESTO	HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO UTILIZADOS
1-28054	CARLOS ALEJANDRO ACOSTA TOLEDO	ADMINISTRATIVO IV	Ingresar semanalmente cuadro de abonado por los 22 Bancos	Perito Mercantil	Sistema, Programas Office, Excel	Computadora
			Registro de los Ingresos del POS Tegucigalpa			Sistema SAP
			Registro de conciliación de 14 Bancos Recaudadores			Sistema AS/400
			Colaboración con el ingreso de facturación			correo electrónico
			Lo hace recibiendo información ya sea del banco o tesorería, revisa que los documentos estén en tiempo y forma			

NP	NOMBRE	TITULO DE PUESTO NOMINAL	TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE	PREPARACION ACADEMICA QUE DEMANDAN LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL	CONOCIMIENTOS QUE SE DEMANDA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES EN EL PUESTO	HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO UTILIZADOS
1-30082	ALEX JAVIER DISCUA NUÑEZ	CONTADOR II	Registro de los ingresos de la zona litoral Atlántico, y centro sur del país	Perito Mercantil	Sistema, Programas Office, Excel	Computadora
			Registro Documentos por cobrar Empleados			Sistema SAP
			Colabora con la provisión a Facturación			Sistema AS/400
			Realiza cuadro de Ingreso			correo electrónico
			Revisa supervisión previa ante de ingresar al sistema lo hace diario ,semanal, quincenal			

NP	NOMBRE	TITULO DE PUESTO NOMINAL	TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE	PREPARACION ACADEMICA QUE DEMANDAN LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL	CONOCIMIENTOS QUE SE DEMANDA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES EN EL PUESTO	HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO UTILIZADOS
1-89178	BELKISS HAYDEE LAINEZ SANTOS	CONTADOR II	Revisar, Registrar cabinas, Napo, Inpo, el ingreso de la empresa vía tesorería	Perito Mercantil	Sistema, Programas Office, Excel	Computadora
			Registro de ingreso por municipio mensual			Sistema SAP
			Registro de Facturación venta de tarjeta de telecar, sim card			Sistema AS/400
			lo realiza llamando a las localidades para que le den información			correo electrónico
			Estar pendiente de la documentación ingrese			
			Revisa y contabiliza cada ingreso			

NP	NOMBRE	TITULO DE PUESTO NOMINAL	TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE	PREPARACION ACADEMICA QUE DEMANDAN LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL	CONOCIMIENTOS QUE SE DEMANDA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES EN EL PUESTO	HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO UTILIZADOS
1-31363	IRIS YOLANDA ZUNIGA	ADMINISTRATIVO III	Registro de conciliación bancaria Ban país, Bammer, City, Banco de Honduras	Perito Mercantil	Sistema, Programas Office, Excel	Computadora
			Colabora con los estados financieros empastándolo y revisándolo			Sistema SAP
			revisa de acuerdo a los procedimientos a saldo en libro con la copia de Tesorería			Sistema AS/400
						correo electrónico

NP	NOMBRE	TITULO DE PUESTO NOMINAL	TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE	PREPARACION ACADEMICA QUE DEMANDAN LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL	CONOCIMIENTOS QUE SE DEMANDA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES EN EL PUESTO	HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO UTILIZADOS
1-32058	LUZ MARINA RIVERA CHACON	AUXILIAR TECNICO ADMINISTRATIVO II	Auxiliar de los Documentos por cobrar a nivel Nacional por región	Perito Mercantil	Sistema, Programas Office, Excel	Computadora
			Realizo el anexo n 3 de los documento por cobrar del estado financiero	Licenciatura en Administración de Empresa	Análisis	Sistema SAP
			Registro de empleados Manuales			Sistema AS/400
			Registro de empleados Sistema			Plantillas
			Subir plantilla de Documentos Por cobrar Activo e Inactivo			correo electrónico
			Colaboración con los compañeros y con las áreas de la empresa			

NP	NOMBRE	TITULO DE PUESTO NOMINAL	TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE	PREPARACION ACADEMICA QUE DEMANDAN LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL	CONOCIMIENTOS QUE SE DEMANDA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES EN EL PUESTO	HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO UTILIZADOS
1-33004	JUAN RAMON PALACIOS MIDENCE	ADMINISTRATIVO III	Conciliación banco Ficohsa, y cuenta recaudadora	Perito Mercantil	Sistema, Programas Office, Excel	Computadora
			Conciliación de todos los bancos (especiales y recaudadora)	Licenciatura en Contaduría	conocimientos contables	Sistema SAP
			Reporte detallado abonados, comisiones, transferencia, ingreso, pos , valores manuales			Sistema AS/400
			Revisa periódicamente para que no existan saldos antiguos y estén al día			correo electrónico
			lo hace solicitando a cada compañero el documento físico y compara con el sistema			

NP	NOMBRE	TITULO DE PUESTO NOMINAL	TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE	PREPARACION ACADEMICA QUE DEMANDAN LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL	CONOCIMIENTOS QUE SE DEMANDA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES EN EL PUESTO	HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO UTILIZADOS
1-33006	JORGE ABDIEL MARTINEZ	ADMINISTRATIVO III	Contabilización y control de ingresos compartidos Alianza(contelmet, Hondutel te Auxilia)	Perito Mercantil	Sistema, Programas Office, Excel	Computadora
			Registro de venta de terminales telefónica		Leyes de impuesto sobre venta	Sistema SAP
			Lleva control del departamento de prepago(tarjeta telecard, recargas electrónicas)		Ley de venta en consignación	Sistema AS/400
			Control de inventario de telecard ,sim card			correo electrónico

NP	NOMBRE	TITULO DE PUESTO NOMINAL	TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE	PREPARACION ACADEMICA QUE DEMANDAN LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL	CONOCIMIENTOS QUE SE DEMANDA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES EN EL PUESTO	HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO UTILIZADOS
1-06587	FREDESVINDA VENTURA FLORES	SUPERVISOR CONTABLE	Supervisora de sección de egresos	Perito Mercantil	Sistema, Programas Office, Excel	Computadora
			Revisa todas las póliza de salida de pago interna en el departamento		Leyes de impuesto sobre venta	Sistema SAP
			Revisión de carga de planilla de empleados		Ley DEI	Sistema AS/400
			Revisión de los saldos de las cuentas de balance y estado de resultado		Ley de INFOP	Plantilla
			Revisión de conciliaciones bancarias			correo electrónico
			Enviar a presupuesto estado de resultado proyectado mensualmente			
			Brinda apoyo e información a las áreas y departamento interno de la empresa-			
			Apoyo a la jefatura			

NP	NOMBRE	TITULO DE PUESTO NOMINAL	TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE	PREPARACION ACADEMICA QUE DEMANDAN LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL	CONOCIMIENTOS QUE SE DEMANDA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES EN EL PUESTO	HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO UTILIZADOS
1-27375	HENRY BELARMINO MEJIA FLORES	CONTADOR I	Conciliación de cuenta desembolso Tegucigalpa, Ceiba, SPS	Perito Mercantil	Sistema, Programas Office, Excel	Computadora
			Registro control, ajuste de conciliaciones			Sistema SAP
			lo realiza con el procedimiento de ONADICI			Sistema AS/400
						correo electrónico

NP	NOMBRE	TITULO DE PUESTO NOMINAL	TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE	PREPARACION ACADEMICA QUE DEMANDAN LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL	CONOCIMIENTOS QUE SE DEMANDA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES EN EL PUESTO	HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO UTILIZADOS
1-29071	NORMA LIZZETTE VALLE IZCOA	CONTADOR III	Registro de fondo rotatorio de combustible	Perito Mercantil	Sistema, Programas Office, Excel	Computadora
			Registro fondo rotatorio de proveedor general		Consulta de Registro de la DEI	Sistema SAP
			Registro de caja chica reembolso		Consulta de Registro	Sistema AS/400
			Embargo por deuda y alimento			correo electrónico
			Registro de ayuda fúnebre			
			Revisa e imprime pedidos de compra			
			Registro de arrendamiento y alquiler			
			Registro de salario dejados de percibir			
			Informa todo de las/400			
			Apertura de acreedores de empleados			
			Otras tareas que necesite el departamento			

NP	NOMBRE	TITULO DE PUESTO NOMINAL	TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE	PREPARACION ACADEMICA QUE DEMANDAN LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL	CONOCIMIENTOS QUE SE DEMANDA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES EN EL PUESTO	HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO UTILIZADOS
1-88325	IDALIA ASUNCION CACERES RIVERA	CONTADOR III	Apoyo del supervisor contable	Perito Mercantil	Sistema, Programas Office, Excel	Computadora
			Investiga para realizar solvencia de empleados		Glosario contable	Sistema SAP
			Analiza cuentas			Sistema AS/400
			Registro de provisión (servicio generales)			correo electrónico
			Registro de pagos			
			Revisión de pagos de sps y Ceiba			
			Revisa, controla, mediante sistema y revisa que la documentación este original			
			Apertura de cuenta de acreedores empleados nacional			

NP	NOMBRE	TITULO DE PUESTO NOMINAL	TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE	PREPARACION ACADEMICA QUE DEMANDAN LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL	CONOCIMIENTOS QUE SE DEMANDA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES EN EL PUESTO	HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO UTILIZADOS
1-29217	DAVID RICARDO BACA DURON	AUXILIAR TECNICO ADMINISTRATIVO II	Registro de pago de prestaciones	Perito Mercantil	Sistema, Programas Office, Excel	Computadora
			Registro de salario dejados de percibir			Sistema SAP
			Registro de pago de trámite de contado			Sistema AS/400
			Registro de pago de anticipado (bonificaciones, vacaciones, aguinaldo)			correo electrónico
			Registro de pago anticipo de planilla de transporte			
			Registro de pago de deducción			
			Registro de seguridad y vigilancia (centro sur, litoral atlántico, Nor occidente)			
			Análisis de cuenta			
			Registro de compensación de pago de trámite de contado			
			Cada mes se aprovisiona las de cuentas de catorceavo, Aguinaldo, canon Radio eléctrico)			

NP	NOMBRE	TITULO DE PUESTO NOMINAL	TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE	PREPARACION ACADEMICA QUE DEMANDAN LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL	CONOCIMIENTOS QUE SE DEMANDA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES EN EL PUESTO	HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO UTILIZADOS
1-30099	GINA MICHELLE BRISO TURCIOS	AUXILIAR TECNICO ADMINISTRATIVO I	Elaboración de plantilla rectificativa para preparación de impuesto diario del 2011 al 2012	Perito Mercantil	Sistema, Programas Office, Excel	Computadora
			Enlace y coordinación con el tribunal superior de cuenta		Ley de la constitución	Sistema SAP
			Elaboración de memorándum y da seguimiento de dicha solicitud		Ley del impuesto	Sistema AS/400
			Análisis de cuenta que se le asigne el jefe inmediato		Módulo de impuesto	Plantilla
			Al final del mes provisiones 85 pagos mensuales		Ley de la DEI	DET sistema para cargar plantilla declaración
			Al final del mes rectificativa inicio del 2013 mensual recepción de Ceiba, sps, Tegucigalpa			de una línea
			Realiza cuadro de impuesto, plantilla informativa para realizar cargo de la DEI			correo electrónico
			Colaboración de algunas tareas con la Jefatura			

<b>NP</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>TITULO DE PUESTO NOMINAL</b>	<b>TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE</b>	<b>PREPARACION ACADEMICA QUE DEMANDAN LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL</b>	<b>CONOCIMIENTOS QUE SE DEMANDA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES EN EL PUESTO</b>	<b>HERRAMIENTAS Y/O EQUIPOS UTILIZADOS</b>
1-30357	MARIO REINALDO LANZA ZELAYA	CONTADOR II	Registro de prestaciones	Perito Mercantil	Sistema, Programas Office, Excel	Computadora
			Registro de salarios		Ley del banco central	Sistema SAP
			Registro de prestaciones provisionado por algún error			Sistema AS/400
			Registro de transferencia			correo electrónico
			Arrendamiento, Alquileres			
			Registro anticipo			
			Registro de pago por compra al crédito			

NP	NOMBRE	TITULO DE PUESTO NOMINAL	TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE	PREPARACION ACADEMICA QUE DEMANDAN LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL	CONOCIMIENTOS QUE SE DEMANDA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES EN EL PUESTO	HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO UTILIZADOS
1-26615	SERGIO AUGUSTO PADILLA CERNA	CONTADOR I	Reuniones y apoyo al departamento de contabilidad	Perito Mercantil	Sistema, Programas Office, Excel	Computadora
			Registro de Carrier Internacional			Sistema SAP
			Revisión de tasas y convenios			Sistema AS/400
			Registro de transferencia			correo electrónico
			registro de póliza por cada Carrier			
			revisión de minutos			
			conciliación operadores Internacionales			
			registro de pago de Carrier			
			revisión de contrato con los nuevos Carrier			
			supervisa minuciosamente los pagos, revisión de tasas y realiza un comparativo contra			
			minutos de Hondutel se realiza diario y mensualmente			

NP	NOMBRE	TITULO DE PUESTO NOMINAL	TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE	PREPARACION ACADEMICA QUE DEMANDAN LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL	CONOCIMIENTOS QUE SE DEMANDA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES EN EL PUESTO	HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO UTILIZADOS
1-29122	DELMA CAROLINA ORDOÑEZ RUBI	CONTADOR III	Control de interés de deuda externa	Perito Mercantil	Sistema, Programas Office, Excel	Computadora
			Manejo de las cuentas de activo fijo, traslado entre cuenta, registro cierre anual		Reglamento activo contaduría general bienes patrimoniales	Sistema SAP
			Manejo de las cuentas fondo restringido PNUD		convenio PNUD	Sistema AS/400
			Capitalización proyecto registrado en las cuentas de activo en proceso			correo electrónico
			Control de la cuenta activo en proceso			
			Manejo de la cuenta proyecto Hondutel UNAH-CURLA			
			Elaboración de cuadro deuda interna banco occidente			

NP	NOMBRE	TITULO DE PUESTO NOMINAL	TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE	PREPARACION ACADEMICA QUE DEMANDAN LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL	CONOCIMIENTOS QUE SE DEMANDA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES EN EL PUESTO	HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO UTILIZADOS
1-30439	EMMA CRISTINA ZUNIGA AMADOR	CONTADOR II	Contabilización de pagos recibidos y hechos de los operadores y suboperadores	Perito Mercantil	Sistema, Programas Office, Excel	Computadora
			Anulación, ingreso y facturación real			Sistema SAP
			Contabilización de tráfico por facilidades			Sistema AS/400
			Contabilización de provisiones operador y suboperador tanto del gasto como ingreso			correo electrónico
			Análisis de los estados de cuenta que envía el departamento liquidación por cada suboperador			

NP	NOMBRE	TITULO DE PUESTO NOMINAL	TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE	PREPARACION ACADEMICA QUE DEMANDAN LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL	CONOCIMIENTOS QUE SE DEMANDA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES EN EL PUESTO	HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO UTILIZADOS
1-30440	JORGE ARMANDO PINTO GUERRA	CONTADOR II	Registro y control operadores y suboperador	Perito Mercantil ,	Sistema, Programas Office, Excel	Computadora, teléfono, scanner
			Manejo de convenios de pagos del área de liquidación	Licenciatura en administración de empresas	Aplicativos	Sistema SAP
			Colaboración y envío de estados financieros		Leyes y convenios	Sistema AS/400
			Conciliación de cuenta por cobrar, operadores y suboperadores			correo Electrónico
			Tareas varias relacionadas con el departamento			correo electrónico
			Todas las tareas las realiza en base al los procedimiento establecido por OIM			

NP	NOMBRE	TITULO DE PUESTO NOMINAL	TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE	PREPARACION ACADEMICA QUE DEMANDAN LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL	CONOCIMIENTOS QUE SE DEMANDA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES EN EL PUESTO	HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO UTILIZADOS
1-20220	KAREN SUYAPA NIETO	ANALISTA FINANCIERO II	Supervisa actividades diarias de la persona que tiene asignada al manejo de personal	Licenciatura administración de empresa	Sistema, Programas Office, Excel	Computadora
			Control de gastos registrados en los centro de costo y clases de costo primaria	licenciatura en contaduría		Sistema SAP
			Control de gastos registrado en los centro de costo organizacionales			Sistema AS/400
			Control del gasto registrado en el centro de costo correspondiente al sub reparto de seguro de vida			correo Electrónico
			Verificar que la información del módulo financiero llegue en forma completa y correcta			Plantillas
			Estructurar a través del módulo de costo los gasto administrativo, comercialización			
			Elaborar mensualmente los estados financieros e informe ejecutivo			
			Realizar diferentes actividades por la dirección de finanzas			
			Atender otras actividades que sean asignadas por mi jefe inmediato			
			otras actividades requeridas para el control y manejo del módulo de costo optimo			

NP	NOMBRE	TITULO DE PUESTO NOMINAL	TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE	PREPARACION ACADEMICA QUE DEMANDAN LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL	CONOCIMIENTOS QUE SE DEMANDA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES EN EL PUESTO	HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO UTILIZADOS
1-25 19 6	BLANCA RUTH TORRES LOPEZ	OPERADOR DE TELECOMUNICACIONES V	Control del gasto registrado en las ordenes de publicidad del módulo de control de costo	Licenciatura administración de empresa	Sistema, Programas Office, Excel	Computadora, teléfono
			control del gasto registrada en las ordenes de cánones del módulo de costo	licenciatura contaduría en		Sistema SAP
			Control del gasto de combustible a nivel nacional registrando a través de las ordenes			Sistema AS/400
			Control de gastos registrados (mano de obra, materiales y viáticos)			correo Electrónico
			Control del gasto registrado en los centro de costo de componentes de redes por servicio			Plantillas
			Elaboración mensual de los cuadros de comportamiento y participación de cuenta de resultado			
			Elaboración mensual de la balanza de saldos			
			otras actividades asignadas para el control y manejo del módulo de control de costo			

El formato presentado para vaciar la información general de empleados del Departamento obtenida de los colaboradores permitió los conocimientos óptimos para:

- Visualizar las funciones de acuerdo al objetivo del Departamento de Contabilidad de Hondutel.
- Establecer las capacidades y habilidades demandadas para el cargo.
- Reestructurar los cargos para una mejor organización.
- Revelar las herramientas con que desempeñan las labores y si estas van acorde a las funciones en el cargo asignadas.

Con los resultados obtenidos basados en la información recolectada de los instrumentos aplicados y el posterior análisis hecho relacionado con los objetivos, se determinó que el personal posee habilidades y cualidades positivas para ejercer su labor en el Departamento, sin embargo hay deficiencia respecto a su perfil profesional, ya que no poseen los requisitos que el cargo requiere.

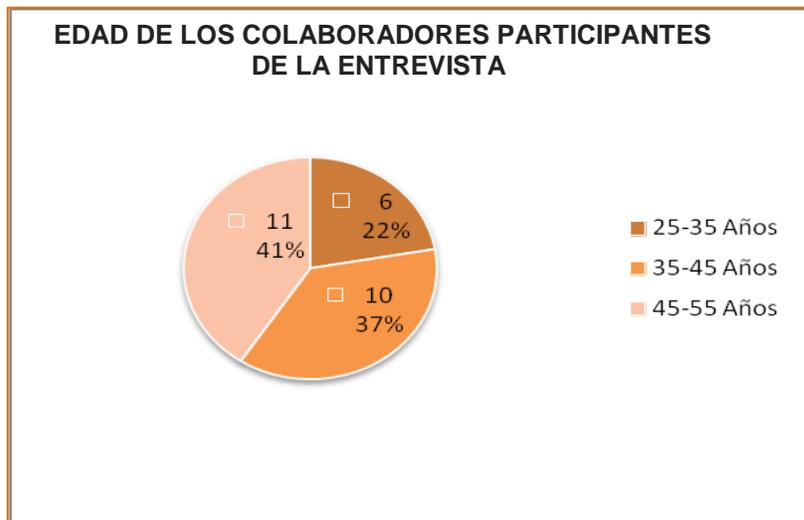
Del personal conformado por 27 colaboradores solamente 8 de ellos tienen grado académico de licenciatura, constituyendo un bajo porcentaje; cuando muchas de las funciones en este Departamento se realizan de manera ineficiente por falta de un pensamiento crítico y racional que lo favorecería la preparación educativa y formación profesional especializada.

En cambio, el resto de ellos conformando la mayoría del 70% están los que poseen educación media, quienes se desempeñan con actividades mecanizadas y sin análisis sobre las consecuencias de sus funciones en un Departamento básico para los procesos organizacionales, quedando demostrada la relación del desempeño con la falta de personal calificado.

Los empleados con quienes se desarrolló la presente investigación no tienen consciencia ni un panorama claro sobre su desempeño actual y el demandado, pues no se cuenta en este Departamento con un diseño de perfiles; por lo tanto no hay cómo alinear el descriptor de cargos. Este aspecto es fundamental en la deficiencia de los logros del Departamento y por ende la efectividad para lograr los mismos de manera organizacional.

Así mismo y de manera positiva cabe señalar que se cuenta con el recurso material básico en cuanto a equipo e insumos para las labores solicitadas, siendo ésta una de las fortalezas que destacan y favorecen la evacuación de las asignaciones.

En este sentido y con la demostrada carencia de un descriptor de perfiles, el Departamento en mención necesita de carácter urgente la elaboración de un descriptor y de esta manera adecuar los cargos conforme los recursos humanos con que ya se dispone para aprovechar de la mejor manera la organización existente, buscando el logro de los objetivos y la mejora continua en los procesos y servicios brindados.

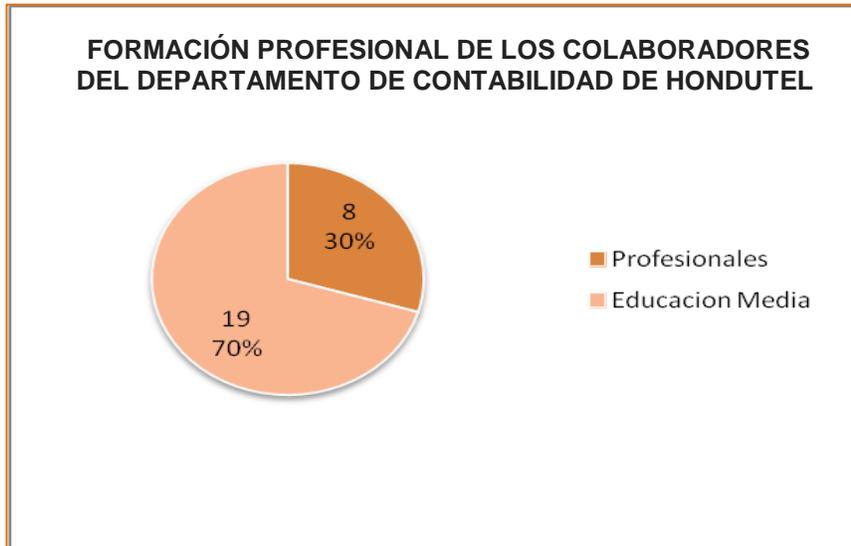


**Figura 3. Edad de los colaboradores participantes de la Entrevista**

El 41% de los colaboradores entrevistados correspondiente a once participantes de esta investigación, oscilan entre los 45 y los 55 años de edad, personal que ya tiene cierto tiempo de laborar para esta empresa y posee mucha experiencia. Son bastante colaboradores como empleados, sin embargo presentan dificultad para ajustarse a procesos tecnológicos innovadores, los cuales son muy necesarios.

El 37% son los que están entre 35 y 45 años de edad, aún con limitaciones en cuanto a nuevos procesos y actitudes para modificar las actividades que han desarrollado, pero con sumada experiencia para lograr en cierta medida los objetivos organizacionales.

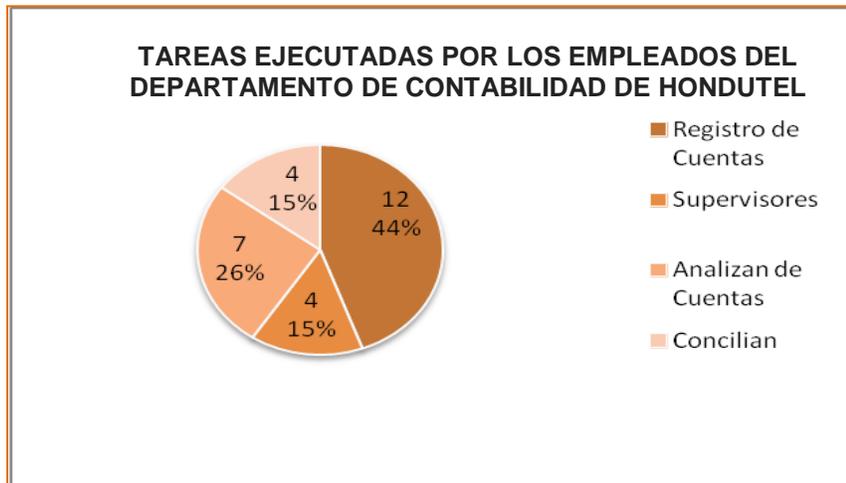
El 22% que equivale a un total de 6 empleados quienes están entre los 25 y 35 años de edad, que son el talento humano joven del departamento, con menor grado experiencia en el ámbito laboral pero muy receptivos y anuentes en cuanto a desarrollarse y aumentar su formación profesional, con lo que se considera deben ser aprovechados al máximo para capacitarles, actualizarles y buscar la mejora continua.



**Figura 4. Formación profesional de los Colaboradores del Departamento de Contabilidad de Hondutel**

Los resultados presentados manifiestan que apenas el 30% de empleados poseen preparación universitaria de pregrado completa, llamados aquí profesionales, lo que es equivalente a 8 empleados. Mediante el análisis de datos se evidencia la necesidad de profesionales para el logro óptimo de resultados, dado que en esto radica la carencia en este Departamento.

Finalmente el 70% de los empleados cuentan con educación media, evidenciando la poca importancia dada a los perfiles profesionales en cuanto a la asignación de cargos.



**Figura 5. Tareas ejecutadas por los empleados del Departamento de Contabilidad de Hondutel**

De acuerdo a la gráfica anterior, el 44% de los empleados solo se dedican al registro de cuentas, limitando su desempeño a una actividad rutinaria, desperdiciando de esta manera el recurso que tiene el Departamento.

Al no poseer un descriptor de perfiles que indique a quién le corresponde hacer ciertas actividades, dentro de las funciones asignan la misma actividad a varias personas, cuando podría adecuarse los cargos para un mejor aprovechamiento.

Un 26% de colaboradores se dedican al análisis de cuentas contables, mientras que otro número significativo de personal está realizando mismas actividades.

El 15% concilian cuentas, dejando por fuera otras actividades básicas para solo hacer comparativos entre las cuentas de la empresa y los bancos, que es lo que constituye la conciliación, lo que indica que podrían hacerlo menos personas y otra parte del personal cubrir más funciones de otro nivel.

Igual porcentaje de 15% realiza labor de supervisión, cuando solo una persona está con el puesto nominal y tiene potestad de supervisar dichos empleados, lo que evidencia mala asignación de cargos laborales.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

1. Se analizó la estructura organizacional del Departamento de Contabilidad de Hondutel y se concluye que los perfiles profesionales de los empleados están por debajo del mínimo requerido para los cargos asignados y las funciones desempeñadas.
2. El Departamento de Contabilidad de Hondutel requiere separar al personal que no cumpla el perfil diseñado en relación a los cargos reestructurados, así como por las nuevas habilidades y competencias requeridas por el mundo globalizado, tomando en cuenta la antigüedad de laborar para la empresa y el poco interés de formación profesional que han tenido a través de los años.
3. Existe un proceso para el diseño de cargos ya definido por la institución, la problemática radica en el proceso de asignación de los cargos sin relacionarlo a los perfiles profesionales y se acrecienta la problemática pues carecen de un descriptor de perfiles, y se desconoce las funciones, responsabilidades y actividades idóneas que cada uno debe realizar.
4. Se determinó que no existen perfiles de puestos formales, por lo tanto, las asignaciones de cargos se realizan de forma inadecuada, afectando el desempeño del personal y del Departamento de Contabilidad.
5. Existen lineamientos profesionales e institucionales para asignación de cargos, de lo que carece este Departamento es de un diseño de perfiles que permita definir las funciones, responsabilidades y necesidades personales y profesionales de cada uno de los colaboradores del Departamento de Contabilidad.
6. Es necesario implementar estrategias de cambio que conlleven a la mejora en la calidad de los productos y servicios brindados.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Es prioritario que los empleados conozcan de manera precisa la estructura organizacional del Departamento y los objetivos empresariales. Así mismo es meritorio aprovechar el recurso existente y adecuar los cargos.
2. Separar de sus funciones a los empleados que no cumplan las condiciones y perfiles requeridos por el Departamento e institución, beneficiándoles con los derechos adquiridos según corresponda.
3. Se recomienda elaborar un manual de descriptores de puestos vinculados a una estructura organizacional flexible con una planificación y gerenciamiento en gestión del talento humano.
4. Ajustar los perfiles profesionales para alinearlos al diseño de cargos del Departamento de Contabilidad y las estrategias organizacionales, relacionar los perfiles similares, agrupar funciones con la posición actualmente desarrollada y adecuarla.
5. Hacer uso de los parámetros institucionales existentes y establecer mejoras en la metodología de asignación de cargos; definir y socializar las funciones así como las responsabilidades de cada uno de los colaboradores del Departamento de Contabilidad para desempeñarse entre los lineamientos óptimos.
6. Desarrollar actividades para lograr estrategias de implementación de cambios basados en la propuesta elaborada, presentar la propuesta a los empleados del Departamento, validar la propuesta, hacer los ajustes que correspondan, socializar la propuesta, dar la inducción referente a la misma, brindar capacitaciones para fortalecer procesos de administración de negocios y gestión, implementar el Plan de calidad en busca de la mejora continua de los procesos del Departamento. (VER ANEXO 5)

## CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

Con base a los resultados obtenidos, las conclusiones y recomendaciones planteadas en esta investigación, se hace una propuesta de solución viable que consiste en la elaboración de los Descriptores de puesto de trabajo, detallando los perfiles que permitan la calidad en los productos y servicios que este Departamento ofrece, mismo que se aplicará en el departamento de contabilidad como un plan piloto para desarrollar el manual de puestos organizacional de Hondutel.

Se crearon estos descriptores fundamentándose en diferentes juicios, de inicio consistió en un análisis de datos obtenidos sobre el personal de este Departamento y las actividades que realizan, se definió la importancia de las funciones que corresponden a cada cargo y se agruparon los puestos que tienen funciones similares, en el que un cargo posee funciones que corresponden a otro, por lo tanto se ha determinado fijar dicha función al puesto que le corresponde.

Para llegar a elaborar la propuesta de adecuación de puestos y alinearla con los perfiles profesionales existentes y requeridos, se toma en cuenta las funciones, responsabilidades, actividades y tareas de cada colaborador y con ello llegar a un nivel funcional y a un nivel jerárquico específico de la organización. Este análisis de funciones da a conocer los elementos que tiene un puesto de trabajo, con el fin de elaborar el Descriptor del Puesto para detallar sus funciones y alcanzar óptimamente los resultados que la empresa espera.

El Descriptor de puestos de trabajo elaborado tiene como objetivo enumerar las tareas que corresponden a un cargo determinado y que a la vez estas funciones y responsabilidades se diferencien de las demás, y corresponde a una descripción precisa de las actividades de trabajo específicas para un colaborador y de esa manera se logren alcanzar los objetivos. Se diseñó un Descriptor de acuerdo a las necesidades encontradas y a los recursos disponibles para hacer más equilibrado el puesto y así poder lograr la misión de la empresa.

## 6.1 PROPUESTA DEL PILOTO PARA DESCRIPTORES DE PUESTO Y DESARROLLAR EL MANUAL DE PUESTOS DE HONDUTEL.

**Tabla 6. Descriptores de puesto**

1. DATOS GENERALES:				
Nombre del departamento	Nombre Funcional del puesto	Tramo de control	Reporta	Supervisa
Contabilidad	Contador General	Departamento Contabilidad	Dirección de Finanzas	Personal Departamento Contabilidad

ACTIVIDADES	RESPONSABILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación de los estados financieros de los proyectos y convenios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisa el registro contables de las diferentes cuentas y fuentes de fondo para obtener información contable confiable y oportuna.</li> <li>Emite los estados financieros y su correspondencia registros auxiliares.</li> <li>Proporciona información contable a solicitud de los clientes internos y externos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Custodia y mantenimiento de Documentación Contable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Velar por el adecuado archivo de los documentos contables.</li> <li>Se asegura de la adecuada ubicación de la documentación contable, de tal manera que se han fácilmente identificable y accesible para la consulta posterior</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento de las obligaciones en materia tributaria, laboral y otras obligaciones estatales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lleva control de los vencimientos de pago de impuesto, pago patronal y otras obligaciones estatales firmando la declaración de impuesto mensual.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender requerimientos de entes externos, en materia contable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda información contable, cuando esta sea requerida por entidades gubernamentales, entes donantes, socio estratégicos u otras entidades relacionadas con la institución.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión del personal a cargo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisa al personal a su cargo en la ejecución de todas las operaciones contables asegurándose que la información ingresada al sistema sea la correcta y que el personal a cargo de cumplimiento con las funciones asignadas a estos.</li> </ul>
Otras Actividades	Brindar inducción o colaboración mediante instrucciones al personal del departamento de Contabilidad

FORMACION	
Educación Primaria:	Educación Secundaria:
Grado universitario: Licenciatura	Área: Contaduría
Postgrado:	Especialidad:
Descripción del Conocimiento	

Conocimiento de sistema contable
Conocimiento de leyes fiscales en materia tributaria
Conocimiento en Gestión de materia laboral
Principios de contabilidad generalmente aceptados NIFF

### HABILIDADES

Competencia Genérica	Competencia técnicas
Liderazgo	Microsoft (Excel, Word)
Trabajo en equipo	
Orientación a resultados	
Orientación a la mejora continua	

2. DATOS GENERALES:				
Nombre del departamento	Nombre Funcional del puesto	Tramo de control	Reporta	Supervisa
Contabilidad	Auxiliar Contable	Departamento de Contabilidad	Supervisor de área (Auxiliar asignado por el Contador General)	Ninguno

ACTIVIDADES	RESPONSABILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de contratos bajo convenios institucionales y ordenes de Combustible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elabora y mantiene actualizada la base de datos desarrollados bajo convenios institucionales.</li> <li>Se concilia la base de datos (auxiliar extracontable) contra la información contable registrada en el sistema SAP</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro Contable de las transacciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de partidas contables vía sistema por cada uno de los conceptos de ingresos, egresos, cuentas por cobrar cuentas por pagar y otras.</li> <li>Se asegura de que cada una de las partidas contables disponga con la documentación de soporte necesario de acuerdo con el tipo de transacción</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Control de activo fijo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener actualizados el registro contable de los activos fijos.</li> <li>Elaborar las actas de asignación de mobiliario al personal</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar las declaraciones de impuesto de ventas, renta, retenciones y otras declaraciones que en materia tributaria se requieren.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Otras actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de notas de solicitud de cualquier índole.</li> </ul>

FORMACION	
Educación Primaria:	Educación Secundaria: Educación media
Grado universitario:	Área: comercial
Postgrado:	Especialidad:
Descripción del Conocimiento	
Paquetes de Computación	
Actualización de leyes tributarias	
En caso que no tenga la formación se le brindara una inducción básica	

### HABILIDADES

Competencia Genérica	Competencia técnicas
Trabajo bajo presión	Programas de computación
Manejo de tiempo	Elaboración y presentación de Informes
Preocupación por el orden y precisión	Conocimiento de leyes tributarias
Habilidades numéricas, razonamiento concentración.	

3. DATOS GENERALES::				
Nombre del departamento	Nombre Funcional del puesto	Tramo de control	Reporta	Supervisa
Contabilidad	Administrador contable	Departamento de Contabilidad	Supervisor de área (Auxiliar asignado por el Contador General)	Ninguno

ACTIVIDADES	RESPONSABILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar y revisar planillas de pagos.</li> <li>Revisar proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elabora pagos para mantener un control de acuerdo a la planificación.</li> <li>Elaborar proyectos conforme a las políticas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar las solicitud de viáticos y liquidaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de solicitud de modulo de viáticos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar recibos por desembolsos recibidos y cobros de servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar dichos desembolsos por diferentes instituciones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Otras actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración e impresión de estados financieros</li> <li>Mantener comunicación con el personal del departamento</li> <li>Realizar aquellas funciones que sean asignadas de acuerdo al supervisor.</li> </ul>

FORMACION	
Educación Primaria:	Educación Secundaria:
Grado universitario: Licenciatura	Área: Administración de Empresa o carrera a fin
Postgrado:	Especialidad:
Descripción del Conocimiento	
Paquetes de Computación	
Actualización de leyes tributarias	

### HABILIDADES

Competencia Genérica	Competencia técnicas
Trabajo bajo presión	Programas de computación
Manejo de tiempo	Elaboración y presentación de Infórmense
Preocupación por el orden y precisión	Conocimiento de leyes tributarias
Habilidades numéricas, razonamiento concentración.	

4. DATOS GENERALES:				
Nombre del departamento	Nombre Funcional del puesto	Tramo de control	Reporta	Supervisa
Contabilidad	Recepcionista	Departamento de Contabilidad	Supervisor de área	Ninguno

ACTIVIDADES	RESPONSABILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención al cliente interno y externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atender llamadas telefónicas entrantes y las llamadas solicitadas por el personal interno.</li> <li>Atender personal externo que visita la institución como enlace al personal interno.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepción de documentación interno y externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibir documentación externa e interna llevando un adecuado control de las mismas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Otras actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas aquellas funciones que sean dadas por el Jefe.</li> </ul>

<b>FORMACION</b>	
Educación Primaria:	Educación Secundaria: Educación media
Grado universitario:	Área:
Postgrado:	Especialidad:
Descripción del Conocimiento	
Paquetes de Computación	

#### **HABILIDADES**

<b>Competencia Genérica</b>	<b>Competencia técnicas</b>
Tacto y buen trato a las persona	Manejo de planta telefónica
Relaciones interpersonales	Manejo de fax
Orientación al cliente	Manejo de computación Office
Comunicación	

5. DATOS GENERALES:				
Nombre del departamento	Nombre Funcional del puesto	Tramo de control	Reporta	Supervisa
Contabilidad	Asistente General	Departamento de Contabilidad	Supervisor de área	Ninguno

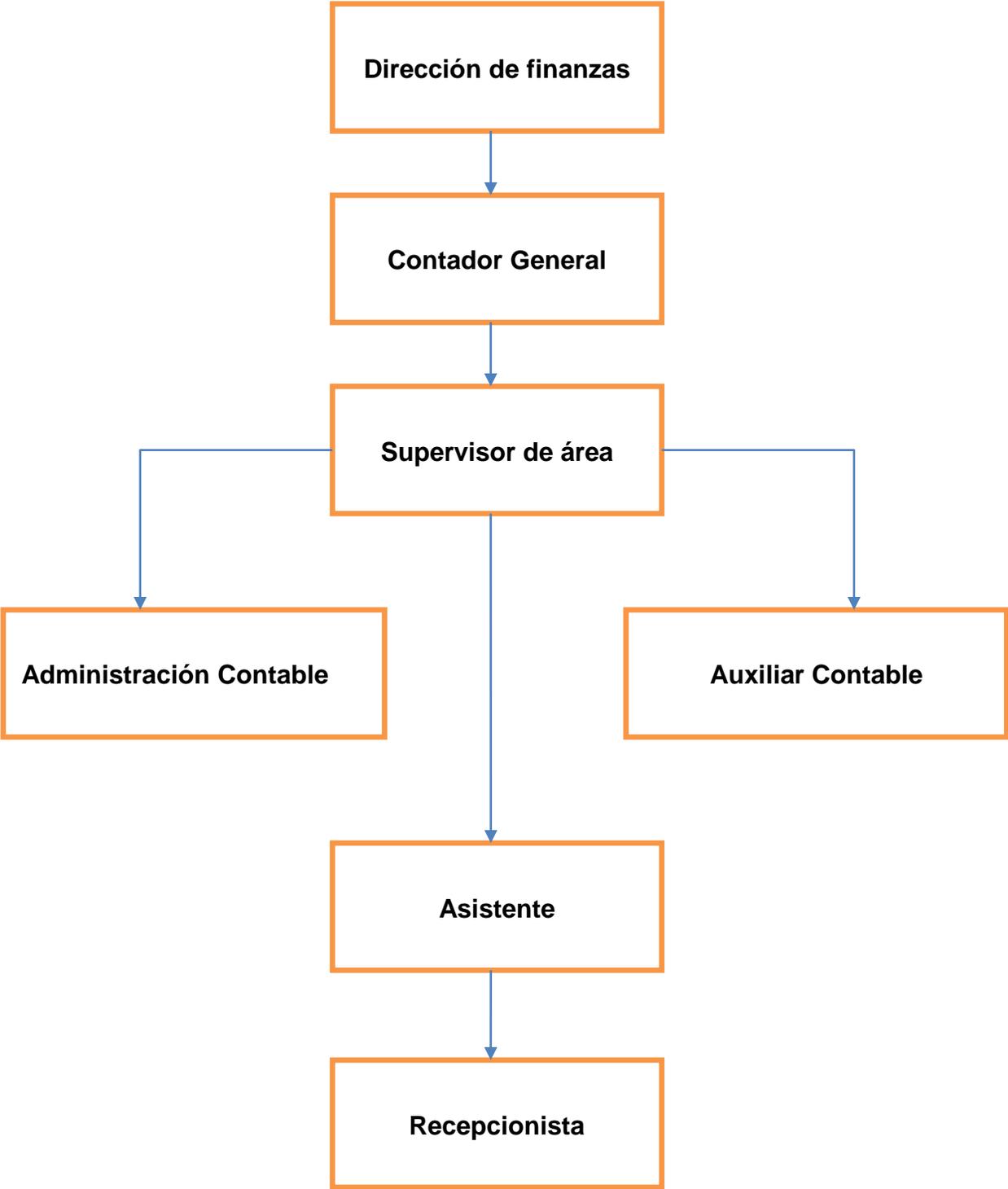
ACTIVIDADES	RESPONSABILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de memorándum, y documento Generales.</li> <li>• Llevar un control de la agenda del Jefe de Departamento.</li> <li>• Coordinar fondos de caja chica.</li> <li>• Evacuar consultas que estén a su alcance.</li> <li>• Llevar controles administrativos vía expedientes archivos.</li> <li>• Colaborar con otras funciones afines.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención telefónica de acuerdos a las normas de cortesía.</li> <li>• Recoger y canalizar los mensajes dirigidos al personal.</li> <li>• Enviar comunicaciones internas y documentos relacionados diferentes departamentos.</li> <li>• Mantener orden y buena presentación en la oficina de la jefatura.</li> </ul>

FORMACION	
Educación Primaria:	Educación Secundaria: Educación media
Grado universitario:	Área: Secretariado
Postgrado:	Especialidad:
Descripción del Conocimiento	
Paquetes de Computación	

#### HABILIDADES

Competencia Genérica	Competencia técnicas
Tacto y buen trato a las persona	Manejo de planta telefónica
Relaciones interpersonales	Manejo de fax
Dinámica y activa	Manejo de computación Office
Comunicación	

**6.2 PROPUESTA DE ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**



## 6.3 FUNCIONES DE CARGOS

**Tabla 7. Propuesta De Funciones De Cargos**

#	NOMBRE	TITULO DE PUESTO NOMINAL	TITULO DEL PUESTO FUNCIONAL	TAREAS PRINCIPALES QUE REALIZA EN EL PUESTO, QUE HACE Y COMO LO HACE	REQUISITOS ACADEMICOS DE LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO FUNCIONAL	EQUIPO DE OFICINA
1	xy	JEFE DPTO. CONTABILIDAD	Contador General	Planifica coordina y controla el Departamento	Licenciado en Contaduría pública y Maestría	Programas establecidos a fines al cargo de desempeño
2	xy	SECRETARIA III	Asistente General	Control de asistencia del departamento	Secretaria Bilingüe	Programas establecidos a fines al cargo de desempeño
3	xy	ADMINISTRATIVO II	Recepcionista	Recibe documentos órdenes de pago (Devoluciones de pago)	Licenciatura en Relaciones Humanas	Programas establecidos a fines al cargo de desempeño
4	xy	AUXILIAR TECNICO ADMINISTRATIVO II	Administrador contable	supervisa y control de la sección de ingresos (diario)	Licenciatura en contaduría	Programas establecidos a fines al cargo de desempeño
5	xy	CONTADOR III	Auxiliar contable	Conciliaciones de cuenta por cobrar	Licenciatura en contaduría	Programas establecidos a fines al cargo de desempeño
6	xy	CONTADOR II	Auxiliar contable	Registro de póliza de primas y convenio se realiza mensualmente	Licenciatura en contaduría	Programas establecidos a fines al cargo de desempeño
7	xy	ADMINISTRATIVO III	Administrador contable	Registra toda la producción de la región Nor Occidental	Licenciatura en Administración de Empresa o carrera a fin	Programas establecidos a fines al cargo de desempeño

8	xy	ADMINISTRATIVO IV	Administrador contable	Conciliación y registro de POS Bancos	Licenciatura en Administración de Empresa o carrera a fin	Programas establecidos a fines al cargo de desempeño
9	xy	CONTADOR II	Auxiliar contable	Registro de los ingresos de la zona litoral Atlántico, y centro sur del país	Licenciatura en contaduría	Programas establecidos a fines al cargo de desempeño
10	xy	CONTADOR II	Auxiliar contable	Revisar, Registrar cabinas, Napo, Inpo, el ingreso de la empresa vía tesorería	Licenciatura en contaduría	Programas establecidos a fines al cargo de desempeño
11	xy	ADMINISTRATIVO III	Administrador contable	Registro de conciliación bancaria Ban país, Bammer, City, Banco de Honduras	Licenciatura en Administración de Empresa o carrera a fin	Programas establecidos a fines al cargo de desempeño
12	xy	AUXILIAR TECNICO ADMINISTRATIVO II	Administrador contable	Auxiliar de los Documentos por cobrar a nivel Nacional por región	Licenciatura en Administración de Empresa o carrera a fin	Programas establecidos a fines al cargo de desempeño
13	xy	ADMINISTRATIVO III	Administrador contable	Conciliación banco Ficohsa, y cuenta recaudadora	Licenciatura en Administración de Empresa o carrera a fin	Programas establecidos a fines al cargo de desempeño
14	xy	ADMINISTRATIVO III	Administrador contable	Contabilización y control de ingresos compartidos Alianza(contelmet, Hondutel te Auxilia)	Licenciatura en Administración de Empresa o carrera a fin	Programas establecidos a fines al cargo de desempeño
15	xy	SUPERVISOR CONTABLE	Auxiliar contable	Supervisora de sección de egresos	Licenciatura en contaduría	Programas establecidos a fines al cargo de desempeño
16	xy	CONTADOR I	Auxiliar contable	Conciliación de cuenta desembolso Tegucigalpa, Ceiba, SPS	Licenciatura en contaduría	Programas establecidos a fines al cargo de desempeño

17	xy	CONTADOR III	Auxiliar contable	Registro de fondo rotatorio de combustible	Licenciatura en contaduría	Programas establecidos a fines al cargo de desempeño
18	xy	CONTADOR III	Auxiliar contable	Registro de provisión (servicio generales)	Licenciatura en contaduría	Programas establecidos a fines al cargo de desempeño
19	xy	AUXILIAR TECNICO ADMINISTRATIVO II	Administrador contable	Registro de pago de prestaciones	Licenciatura en Administración de Empresa o carrera a fin	Programas establecidos a fines al cargo de desempeño
20	xy	AUXILIAR TECNICO ADMINISTRATIVO I	Administrador contable	Elaboración de plantilla rectificativa	Licenciatura en Administración de Empresa o carrera a fin	Programas establecidos a fines al cargo de desempeño
21	xy	CONTADOR II	Auxiliar contable	Registro de prestaciones	Licenciatura en contaduría	Programas establecidos a fines al cargo de desempeño
22	xy	CONTADOR I	Auxiliar contable	Registro de carrier Internacional	Licenciatura en contaduría	Programas establecidos a fines al cargo de desempeño
23	xy	CONTADOR III	Auxiliar contable	Control de interés de deuda externa	Licenciatura en contaduría	Programas establecidos a fines al cargo de desempeño
24	xy	CONTADOR II	Auxiliar contable	Contabilización de pagos recibidos y hechos de los operadores y suboperadores	Licenciatura en contaduría	Programas establecidos a fines al cargo de desempeño
25	xy	CONTADOR II	Auxiliar contable	Manejo de convenios de pagos del área de liquidación	Licenciatura en contaduría,	Programas establecidos a fines al cargo de desempeño

26	xy	ANALISTA FINANCIERO II	Administrador contable	Supervisa y controla Centro de costo actividades diarias de la persona que tiene asignada al manejo de personal	Licenciatura administración de empresa	Programas establecidos a fines al cargo de desempeño
27	xy	OPERADOR DE TELECOMUNICACIONES V	Administrador contable	Control del gasto registrado en las ordenes de publicidad del modulo de control de costo	Licenciatura administración de empresa	Programas establecidos a fines al cargo de desempeño

**Tabla 8. Cronograma de actividades**

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACION	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	OBSERVACIONES
Elaboración de la propuesta	15 de febrero 2014	7 de marzo 2014	Investigadoras y asesor	L 1,500.00	
Presentación de la propuesta	21 de abril de 2014	28 de abril de 2014	Jefe del Departamento de Contabilidad	L 300.00	Los costos son bajos pues se incurre solo en gastos de impresión
Validación de la propuesta	29 de abril de 2014	6 de mayo de 2014	Jefatura de finanzas	L 00.00	Se enviara mismo documento de presentación de propuesta
Ajustes	7 de mayo de 2014	9 de mayo 2014	Investigadoras	L 450.00	
Socializar	12 de mayo de 2014	12 de mayo de 2014	Jefe del Departamento de Contabilidad	L 350.00	Se reunirá en el salón de juntas a la mitad de persona por jornadas ( 14 matutina/ 13

					vespertina)
Inducción	19 de mayo de 2014	8 de septiembre de 2014	Técnico auxiliar administrativo II	L 00.00	Se hará de manera personal en las oficinas
Capacitación en administración de negocios y gestión.	18 de septiembre de 2014	19 de septiembre de 2014	Experto nacional	L 12,000.00	Los gastos incluyen pago de honorarios, merienda y material. No se rentará local, pues será en las oficinas del CENCAPH (Centro de capacitación de Hondutel) Se planifica 2 días, dividiendo el personal en dos grupos ( 1 cada día)
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>				<b>L 14,600.00</b>	

## **BIBLIOGRAFIA:**

1. Administración De Personal Y Recursos Humanos, de William B. Werther, Jr. - Heith Davis, editorial Mc. Graw Hill
2. Amaro Guzmán, R: Administración de Personal, Editorial Limusa, México 1987.
3. Beer, M. et al. "Dirección de los Recursos Humanos". México CECSA, 1990.
4. Castillo Aponte, José.- Gestión del Talento Humano
5. Chiavenato, I. "Administración de Recursos Humanos". México. Ed. McGraw-Hill, 1988.
6. Fernández Ríos, M. "Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo". Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid 1995.
7. Fernández, I. " Conocimiento para Innovar" [en línea enero 2003]. Disponible en: [http:// www.madrimasd.org](http://www.madrimasd.org). [Consulta febrero 16 2004].
8. CARREL, Michael R; ELBERT, NORBETF. Y HATFIELD, Robert D. Human Resource Management:Global Strategies for managing A Diverse Workforce. New jersey :Prentice Hall 5A Ed. 1995
9. PUCHOL, Luis: Direccion y Gestion de Recursos Humanos. Madrid: ESIC. 1993.
10. PERETTI, J.M.: Gestion des Ressources Humaines. París: Vuibert Entreprise, 1987.
11. PUCHOL, Luis: Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: ESIC. 1993.
12. Hitt Michael A., et al (2006). Administración. México. Consultado el 20 de mayo de 2012.
13. Wayne Mondy, R. . Noe Robert M. 2005. Bresnyan, E. 2008. Administración de recursos humanos. México. Consultado el 20 de junio de 2012
14. Dessler G. 2001 Administración de personal México. Consultado el 20 de agosto de 2012

- 15.** Reyes Ponce Agustín (2005) “Método de Comparación de Factores”. Administración del personal. Sueldos y salarios. Editorial LIMUSA. México.
- 16.** Editoriales, Año positivo para Hondutel, (2014). Del sitio web de la Empresa Hondureña de Telecomunicaciones recuperado a partir de [http://www.hondutel.tv/index.php?option=com\\_content&view=section&layout=blog&id=8&Itemid=16](http://www.hondutel.tv/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=8&Itemid=16).
- 17.** HONDUTEL (27 de septiembre 2013) Acerca de Hondutel/Fundación de Hondutel, del sitio web de la Empresa Hondureña de Telecomunicaciones Recuperado a partir de: <http://www.hondutel.hn/portal/Empresa/QuienesSomos.html>.
- 18.** Conceptos Y Características Fundamentales (2012) Recuperado a partir de <http://www.econ.uba.ar/www/departamentos/administracion/plan97/personal/ayala/Ayala/Textos/valoracionpuestosdetrabajo>
- 19.** Formación Profesional (s.f.) Recuperado a partir de [http://es.wikipedia.org/wiki/Formaci%C3%B3n\\_profesional](http://es.wikipedia.org/wiki/Formaci%C3%B3n_profesional)
- 20.** [http://www.hondutel.hn/portal\\_transparencia/pdf/decretos/estatutodepersonal.pdf](http://www.hondutel.hn/portal_transparencia/pdf/decretos/estatutodepersonal.pdf)

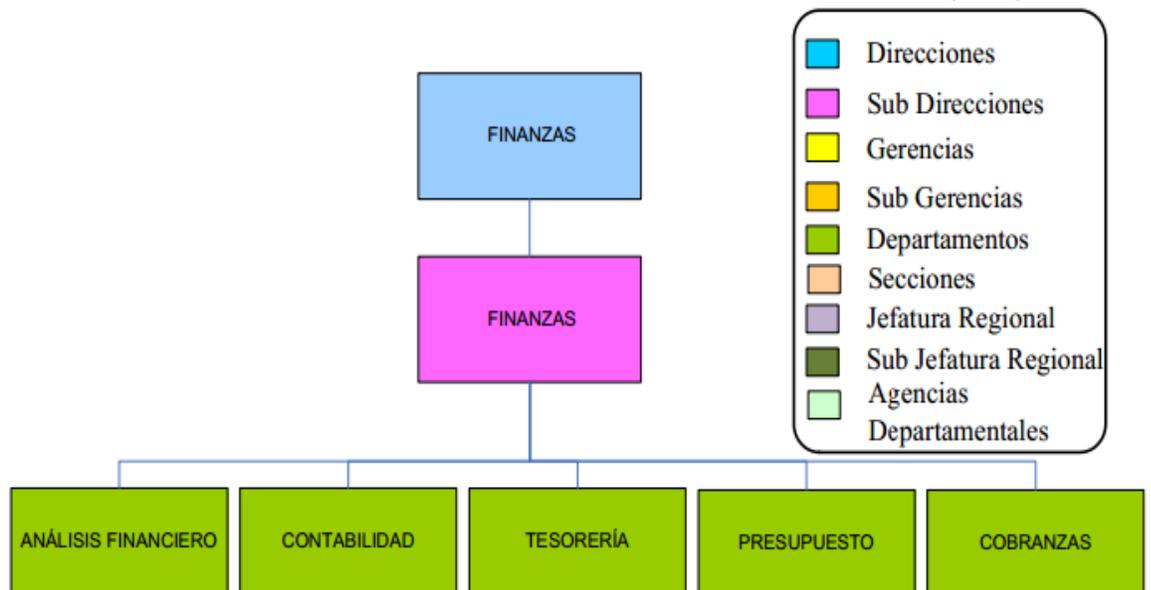
## ANEXOS

### Anexo 1. ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL



EMPRESA HONDUREÑA DE TELECOMUNICACIONES  
HONDUTEL

ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (2011)



## Anexo 2. GUIA DE OBSERVACION

Lugar: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Realizada por: \_\_\_\_\_

1. ¿Tienen todos los empleados una estación de trabajo?

Si\_\_

No\_\_

2. ¿Realizan actividades relacionadas a sus funciones

Si\_\_

No\_\_

3. ¿Hay distracción en la jornada laboral?

Si\_\_

No\_\_

4. ¿Hay comunicación efectiva relacionada al puesto?

Si\_\_

No\_\_

5. ¿Hay supervisión de las funciones?

Si\_\_

No\_\_

### Anexo 3.- CUESTIONARIO

#	Nombre del colaborador	Título del Puesto Nominal	LG (código de la región)	Tareas principales que realiza el puesto	Preparación académica que demanda el puesto	Conocimientos que demandan para realizar las funciones del puesto	Herramientas y equipo utilizado
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							

**Anexo 4.- CONSOLIDADO DE LA ENTREVISTA A LOS 27 EMPLEADOS DEL  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

#	No. DE PERSONAL	DEPARTAMENTO CONTABILIDAD	CARGO	Antigüedad en años
1	1-03108	SONIA ILIANA ALVARADO VASQUEZ	JEFE DPTO. CONTABILIDAD	36
2	1-04735	JOSE TULIO MARTINEZ MURILLO	AUXILIAR TECNICO ADMINISTRATIVO II	32
3	1-05820	OLGA CAROLINA MARTINEZ WONG	CONTADOR III	31
4	1-06587	FREDESVINDA VENTURA FLORES	SUPERVISOR CONTABLE	27
5	1-20220	KAREN SUYAPA NIETO OYUELA	ANALISTA FINANCIERO II	14
6	1-22041	EVER FRANCISCO ALVARADO GARCIA	CONTADOR II	15
7	1-23143	ALICIA ISABEL CORRALES MEDINA	SECRETARIA III	11
8	1-25196	BLANCA RUTH TORRES LOPEZ	OPERADOR DE TELECOMUNICACIONES V	11
9	1-26477	OSCAR GARCIA	ADMINISTRATIVO III	8
10	1-26615	SERGIO AUGUSTO PADILLA CERNA	CONTADOR I	7
11	1-27375	HENRY BELARMINO MEJIA FLORES	CONTADOR I	7
12	1-28054	CARLOS ALEJANDRO ACOSTA TOLEDO	ADMINISTRATIVO IV	7
13	1-29071	NORMA LIZZETTE VALLE IZCOA	CONTADOR III	4
14	1-29122	DELMA CAROLINA ORDOÑEZ RUBI	CONTADOR III	4
15	1-29217	DAVID RICARDO BACA DURON	AUXILIAR TECNICO ADMINISTRATIVO II	4
16	1-30082	ALEX JAVIER DISCUA NUÑEZ	CONTADOR II	4
17	1-30099	GINA MICHELLE BRISO TURCIOS	AUXILIAR TECNICO ADMINISTRATIVO I	4
18	1-30357	MARIO REINALDO LANZA ZELAYA	CONTADOR II	3
19	1-30439	EMMA CRISTINA ZUNIGA AMADOR	CONTADOR II	3
20	1-30440	JORGE ARMANDO PINTO GUERRA	CONTADOR II	3
21	1-31144	NOHEMY FLORES FLORES	ADMINISTRATIVO II	3
22	1-88325	IDALIA ASUNCION CACERES RIVERA	CONTADOR III	25
23	1-89178	BELKISS HAYDEE LAINEZ SANTOS	CONTADOR II	25
24	1-31363	IRIS YOLANDA ZUNIGA BARRIENTOS	ADMINISTRATIVO III	3
25	1-32058	LUZ MARINA RIVERA CHACON	AUXILIAR TECNICO ADMINISTRATIVO II	3
26	1-33004	JUAN RAMON PALACIOS MIDENCE	ADMINISTRATIVO III	2
27	1-33006	JORGE ABDIEL MARTINEZ LORENZAN	ADMINISTRATIVO III	2

## Anexo 5. PLAN DE CALIDAD

Departamento: \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

N°	AREA	VALOR %	% CONSIDERADO
1	Gestión de Talento Humanos	10	
2	Gestión y control de recursos	10	
3	Seguimiento y monitoreo de procesos	11	
4	Gestión de recursos materiales y logística	10	
5	Cultura organizacional	12	
6	Planificación de procesos	8	
7	Métodos y técnicas de capacitación	8	
8	Perfil profesional de los jefes	8	
9	Seguimiento a la formación profesional de los colaboradores	8	
10	Control y manejo de cuentas	10	
11	Ergonomía, seguridad e higiene	5	
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	

- **Considerar el resultado para una mejora continua con los siguientes parámetros:**

**0 - 20%      DEFICIENTE**  
**21 – 50%    NECESITA MEJORAR**  
**51– 80%     ACEPTABLE PARA MEJORAR**  
**81 – 100%   EFICIENTE**