



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE LOS PUESTOS EN EL
DEPARTAMENTO DE EFECTIVIDAD Y CONTROL DEL
RECURSO HUMANO DE LA UNAH**

SUSTENTADO POR:

GLORIA MERCEDES PAZ HERRERA

ZEIDA YANETH SORTO DAVID

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TEGUCIGALPA, F. M.,

HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2015

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

**DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE LOS PUESTOS EN EL
DEPARTAMENTO DE EFECTIVIDAD Y CONTROL DEL
RECURSO HUMANO DE LA UNAH**

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

MÁSTER EN

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ASESOR METODOLÓGICO

EDITH GABRIELA DÁVILA

ASESOR TEMÁTICO

ZAIRA HERNÁNDEZ

MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN EVALUADORA)

ALEJANDRO DIAZ BARAHONA

ANA MARGARITA MAIER

MABEL ZELAYA



FACULTAD DE POSTGRADO

DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE LOS PUESTOS EN EL DEPARTAMENTO DE EFECTIVIDAD Y CONTROL DEL RECURSO HUMANO DE LA UNAH

Gloria Mercedes Paz Herrera y Zeida Yaneth Sorto David

Resumen

El análisis y descripción de puesto es una herramienta básica para todo proceso de la Gestión del Talento Humano. En el caso del Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano de la UNAH, encargado de garantizar el correcto desempeño de funciones y compromisos de todo el personal de la UNAH, contaba con descriptores de puestos desactualizados. Por lo tanto, el siguiente estudio tiene como propósito realizar una actualización de descriptores de puestos. Mediante un enfoque de investigación cualitativa se analizaron las variables del estudio a través de la recolección de datos a fin de determinar las responsabilidades y competencias necesarias que el puesto requiere. Los resultados reflejaron que existe sobrecarga de funciones y una ausencia de claridad de las responsabilidades en los colaboradores. Por lo que se recomendó mantener actualizados los descriptores con la finalidad llevar una exitosa gestión del talento humano.

Palabras claves: Actualización, Descriptor de Puesto, Competencias, Responsabilidades, Gestión del Talento Humano.



DESCRIPTION AND VALUATION OF POSITIONS IN THE DEPARTMENT OF EFFECTIVENESS AND HUMAN RESOURCE CONTROL OF UNAH

Gloria Mercedes Paz Herrera y Zeida Yaneth Sorto David

Abstract

The position description and analysis is a basic tool for any process of the Human Resource Management. In the case of Effectiveness and Control Department of Human Resources of the UNAH, responsible for ensuring the proper performance of duties and commitments of all staff of the UNAH, he had outdated positions descriptors. Therefore, the following study is to perform an update descriptor positions purpose. Through a qualitative research approach the study variables were analyzed through data collection to determine the responsibilities and competencies required by the job. The results showed that there is over-charging function and a lack of clarity of responsibilities reviewers. So it is recommended to keep updated descriptors in order to lead a successful talent management.

Keywords: Update, Position Descriptor, Skills, Responsibilities, Human Resource Management.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios que está a mi lado en todo momento, por iluminarme, darme sabiduría y fortaleza a lo largo de toda mi vida, ya que sin EL no podría lograr mis metas. A mis hijos Carlos Alberto y Luis Fernando, los motores de mi vida y los regalos más hermosos que me ha dado Dios. A mis padres, que sin su apoyo incondicional no hubiese sido posible la culminación de este logro; y finalmente a Zeida Sorto por ser la mejor compañera de tesis y por el esfuerzo, dedicación, empeño y compromiso que juntas dedicamos a éste proyecto motivándonos a seguir adelante.

Gloria Mercedes Paz Herrera

Dedico este triunfo en primer lugar a Dios por haberme cuidado y fortalecido para culminar este proyecto emprendido, a mis hijos Juan Carlos, Andrea Jeanette, Carlos Andrés y a mi querido esposo Juan Carlos por su apoyo y motivación constante; a mis padres por enseñarme a lograr mis sueños, y finalmente a mi compañera Gloria Paz por su compañerismo, perseverancia y apoyo incondicional durante la realización y culminación de nuestro proyecto.

Zeida Yaneth Sorto David

AGRADECIMIENTO

A Dios omnipotente por darnos la vida y permitirnos llegar hasta aquí, por darnos la fortaleza y fe en nuestras capacidades, por abrirnos puertas y encontrar la ayuda solicitada en cada persona e institución.

A la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), pero sobre todo al Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano, por la oportunidad, colaboración, cordialidad, ayuda brindada y la confianza de haber permitido hacer el estudio de nuestra investigación en su institución.

A nuestras asesoras de tesis, Abogada Gabriela Dávila y Licenciada Zaira Hernández, destacadas profesionales y docentes que a lo largo de la realización de nuestra tesis nos demostraron comprensión, paciencia y dedicación en todo momento. A nuestras familias y amigos quienes formaron parte con su apoyo moral e incluso intelectual para el logro de este trabajo.

Y finalmente, a los doctores y licenciados de UNITEC, por su importante aporte y participación activa en el desarrollo de esta tesis, de todo corazón les agradecemos su disponibilidad y apoyo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.5 JUSTIFICACIÓN	7
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	8
2.1.1 ANÁLISIS MACRO ENTORNO	8
2.1.1.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	9
2.1.1.2 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	9
2.1.1.3 APORTACIONES DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	10
2.1.1.4 DISEÑOS DE PUESTOS DE TRABAJO.....	10
2.1.1.5 VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	11

2.1.1.6 LA VALORACIÓN DE TAREAS	14
2.1.1.7 SUELDOS Y SALARIOS	15
2.1.1.8 CLASIFICACIÓN DE LOS SALARIOS	16
2.1.1.9 LA ESCALA SALARIAL Y LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN.....	17
2.1.2 ANÁLISIS MICRO ENTORNO.....	18
2.1.2.1 EL RECURSO HUMANO PRIORIDAD EN LA EMPRESA.....	18
2.1.2.2 GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	19
2.1.2.3 ATRACCIÓN DE PERSONAL Y GENERACIÓN DE VALOR	21
2.1.2.4 SELECCIÓN DE PERSONAL	21
2.1.2.5 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	23
2.1.2.6 GESTIÓN Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.....	23
2.1.2.7 METODOLOGÍA HAY	25
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO	26
2.1.3.1 DEPARTAMENTO DE EFECTIVIDAD Y CONTROL DEL TALENTO HUMANO	28
2.1.3.2 FILOSOFÍA DEL DEPARTAMENTO DE EFECTIVIDAD Y CONTROL DEL RECURSO HUMANO	29
2.1.3.3 . PERSONAL ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE EFECTIVIDAD Y CONTROL DEL RECURSO HUMANO	31
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	31
2.2.1 TEORÍA DE PERFILES Y DESCRIPTORES DE PUESTOS	32

2.2.2	TEORÍA DE VALORACIÓN DE PUESTOS.....	33
2.2.3	TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	34
2.2.4	TEORÍA DE LOS SALARIOS	36
2.3	CONCEPTUALIZACIÓN.....	38
2.4	INSTRUMENTOS.....	40
2.4.1	VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.....	40
2.4.2	PROCEDIMIENTOS EMPLEADOS.....	41
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....		42
3.1	CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	42
3.1.1	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	42
3.1.2	HIPÓTESIS	46
3.2	ENFOQUE Y MÉTODO	46
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.3.1	POBLACIÓN.....	48
3.3.2	MUESTRA	49
3.3.3	UNIDAD DE ANÁLISIS.....	49
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	49
3.4.1	INSTRUMENTOS.....	50
3.4.1.1	CUESTIONARIO	50
3.4.1.2	PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	50
3.4.2	TÉCNICAS	50

3.4.2.1 ENTREVISTA.....	50
3.4.2.2 ANÁLISIS DE CONTENIDO.....	51
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	51
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	51
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	51
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	52
4.1 PUESTOS DE TRABAJO.....	52
4.2 DESCRIPTORES DE PUESTO.....	54
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90
5.1 CONCLUSIONES.....	90
5.2 RECOMENDACIONES.....	91
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	93
6.1 VERIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	93
6.2 VALORACIÓN DE PUESTOS.....	98
6.3 ESCALA SALARIAL.....	104
BIBLIOGRAFÍA.....	105
ANEXOS.....	111

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. VALORACIÓN DE TAREAS.....	14
TABLA 2. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	36
TABLA 3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	44
TABLA 4. PUESTOS EXISTENTES DE LA DECRH	52
TABLA 5. PUESTOS PROPUESTOS.....	53
TABLA 6. VERIFICACIÓN DE LA CONCORDANCIA DEL DOCUMENTO CON EL PLAN DE ACCIÓN.....	95
TABLA 7. ESCALA SALARIAL.....	104

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. SISTEMA HAY DE VALORACIÓN DE PUESTOS	12
FIGURA 2. SISTEMA HAY ORIGEN DE VALORACIÓN DE PUESTOS	13
FIGURA 3. GESTIONAR EL RECURSO HUMANO	20
FIGURA 4. SELECCIÓN DE PERSONAL	22
FIGURA 5. MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.....	24
FIGURA 6. FACTORES Y ELEMENTOS DE VALORACIÓN	26
FIGURA 7. DIAGRAMA DE VARIABLES.....	43

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se expone la introducción, antecedentes, definición del problema, los objetivos y la justificación que proporciona la base en la cual se realiza la investigación.

1.1 INTRODUCCIÓN

Los cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones hoy en día, ha conllevado a implementar una gestión integrada de los recursos humanos que les permita adaptarse a los constantes cambios originados en el entorno y por ende a adaptar las estructuras o sistemas actuales en este tema; y de esta manera, se propicie una nueva estrategia y filosofía empresarial para enfrentar día a día los nuevos retos que traen consigo la necesidad de realizar cambios que permitan la continuidad de los negocios y la competitividad en los mercados.

Como resultado de ésta visión de progreso y crecimiento, las instituciones reconocen la importancia de realizar un análisis y por consiguiente una descripción de puestos, y utilizarla como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos, debido a que una gran mayoría de actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

Además constituye el fundamento para abarcar también el tema de la valoración de puestos permitiendo proporcionar una base equitativa para la administración de los sueldos y salarios dentro de la empresa; y de esta manera, atraer y retener una fuerza de trabajo capaz de generar productos y servicios de alta calidad.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Actualmente al realizar un proceso de identificación, comprensión y documentación de los puestos de trabajo en una organización se ha convertido en una estrategia indispensable para obtener una definición clara de las funciones y alcance del mismo; y que estos brinden la información clave para el desarrollo de los procesos de la gestión eficiente del talento humano.

Se ha considerado como objeto de estudio el Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras encargada de gestionar el capital humano, a través del análisis, seguimiento, administración y gestión de personal docente y administrativo, de esta manera persigue contribuir a elevar el desempeño del personal, así como mejorar el entorno laboral sustentándose en el mejoramiento integral de procesos y poder valorar de manera objetiva las descripciones de puestos. El departamento cuenta con un total de 6 puestos de trabajo, cabe mencionar que dichos puestos son ejercidos por treinta y dos (32) empleados en dos jornadas diferentes.

El proceso de elaboración de descriptores de puestos y valoración de los mismos consiste en describir las funciones y responsabilidades de los colaboradores y conocer los aportes a la organización, al tiempo que permite recibir las compensaciones pertinentes.

En el caso del Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano, ya cuenta con descriptores de puestos pero estos se encuentran desactualizados, ya que la última revisión fue en el año 2010, situación que puede provocar sobre-recarga de funciones, falta de motivación en el personal, ausencia de claridad de las responsabilidades; y no estar alineados los objetivos y metas de la institución.

Sumado a esto, tal y como lo menciona Chiavenato (2008), el proceso de analizar y describir los puestos debe someterse a actualizaciones continuas, ya que debe tomarse muy en cuenta que toda organización no es una entidad inmóvil y detenida en el tiempo, sino que está en cambio constante y dinámico, esto significa que los puestos de trabajo se deben describir, analizar y actualizar constantemente para ir a la par de los cambios en la organización y en su contenido.

Por lo tanto, es recomendable que cada actualización se lleve a cabo cada año para evitar que los puestos de trabajo se vuelvan obsoletos.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El incremento de contratación de personal en el Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano, sumado a no tener actualizados los descriptores de puesto provocan una inadecuada gestión del talento humano arriesgando el éxito de los procesos de dicho departamento.

Es por ello, que al no tener definidos los descriptores se presentan los siguientes problemas: desorientación de muchos trabajadores porque no saben cuáles son exactamente sus tareas y sus funciones; proceso de selección inadecuado al desconocer lo que el propio puesto requiere al ocupante.

Por otra parte, para realizar una valoración de puestos es necesario la información aportada por el descriptor y al no tenerlo actualizado no se puede determinar el valor justo que el puesto amerita.

Por lo tanto, es de vital importancia realizar la actualización de los descriptores de puestos para evitar los problemas descritos anteriormente y poder llevar una exitosa gestión del talento humano para cumplir con los objetivos del departamento y proporcionar beneficios tanto para el colaborador como para la institución.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano no cuenta con descriptores y valoraciones de puestos actualizados. Considerando el impacto que esto pueda ocasionar sobre su rendimiento y cumplimiento de los objetivos del departamento se plantea la siguiente interrogante.

¿Qué estrategia es indispensable para obtener información clave para el desarrollo de los procesos de la gestión eficiente del talento humano?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué información clave se necesita para el desarrollo de la gestión eficiente del talento humano en el Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano de la UNAH?
- ¿Qué proceso debe realizarse con los colaboradores para que tengan conocimiento de sus funciones y responsabilidades?
- ¿Cuál es el procedimiento que se debe realizar para determinar el valor justo del puesto?
- ¿Qué debe contemplarse para atraer y retener al mejor recurso humano del mercado?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Actualizar los descriptores de puestos del Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano de la UNAH en base a la metodología HAY, con el fin de analizar los puestos y lograr una adecuada atracción, selección y retención del talento humano.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Obtener información clave para el desarrollo de la gestión eficiente del talento humano en el Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano de la UNAH.

- Analizar la información de las funciones de los descriptores de puestos en el Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano de la UNAH, en base a los a metodología HAY, para que el colaborador tenga conocimiento de sus funciones y responsabilidades.

- Realizar las valoraciones de los descriptores de puesto, en base a criterios establecidos en la metodología HAY, para determinar el valor que el puesto amerita.

- Proponer una escala salarial para atraer y retener al mejor recurso humano del mercado.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Considerando que los puestos son las estructuras básicas y pilares de una organización, éstos deben combinarse para alcanzar el propósito de la misma como un todo, siendo un lazo entre los colaboradores como empleados y la empresa como empleadora, se visualiza la necesidad que todas las organizaciones posean sus procesos y funciones debidamente documentadas y disponibles para todos los colaboradores.

Actualmente, los descriptores de puestos en el Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano de la UNAH, no están actualizados, ya que la última revisión fue en el año 2010.

Por lo tanto, esta investigación es importante, ya que poseer descripciones de puestos actualizados se espera que los jefes de departamento puedan comunicar a sus colaboradores lo que tienen que lograr y los criterios con los que se evaluará su desempeño, definir el grado de responsabilidad o de libertad que se concederá al ocupante.

Así mismo, la actualización de los dichos descriptores trae una serie de beneficios a la institución, ya que estos sirven de directrices para el proceso de atracción, selección y contratación, gestión del desempeño y especialmente para la valoración de los puestos y la construcción de una estructura salarial, entre otros procesos de recursos humanos.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se conocen los aspectos más importantes y relevantes relacionados con el tema de investigación dando a conocer la información recopilada en tres etapas importantes desde un punto de análisis macro-micro y local. Así mismo comprende la importancia de la descripción de puestos, valoración de los mismos, definición de una escala salarial a proponer y todo lo relacionado en la gestión eficiente del talento humano para poderlo gestionar de manera eficiente enfocando el estudio de manera nacional o interna en relación al país para poder comprender de mejor manera la situación actual en la que se encuentra el área de trabajo de la empresa de estudio.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El análisis de la situación actual documenta la literatura utilizada como referencia que sustenta los principales puntos del tema de investigación, recopilando información a nivel global y nacional para hacer una comparación de la situación actual del tema de estudio. En este capítulo se da a conocer definiciones, conceptos, teorías de sustentos, análisis referenciales que se recopilaron de variadas fuentes de información que contemplan información académica.

2.1.1 ANÁLISIS MACRO ENTORNO

En el análisis macro entorno se da a conocer la literatura de manera internacional que sustenta la investigación para conocer y hacer la comparación de empresas u organizaciones que

no cuentan con la actualización del análisis de puestos y la valoración de las mismas, así mismo literatura que da a conocer cómo gestionar de manera eficiente la gestión del talento humano en la empresa de estudio sustentándolo a través de diversas fuentes que serán aplicadas al tema de estudio propuesto.

2.1.1.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Fernández-Ríos (2007) afirma que “El análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo” (p. 56). Además menciona que este proceso consta de dos fases claramente identificables y diferenciadas: Análisis de puestos de trabajo (APT) y Descripción de puestos de trabajo (DPT)

Así mismo Fernández menciona que la descripción de puestos es la que se debe llevar a cabo antes del análisis de puestos y otros autores difieren que en esta etapa primero es el análisis de puestos antes de la descripción de puestos de trabajo ya que se debe basar en el análisis del mismo. Es por ello la importancia de definir la descripción de puestos ya que de esta forma se asociara la valoración relativa del puesto.

2.1.1.2 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Es importante mencionar lo que conlleva el análisis y la descripción de puestos de trabajo para poder comprender de mejor manera el tema de estudio, en lo que en este apartado se da a

conocer algunos elementos básicos como ser: Tareas, cargos, funciones, puestos posición, ocupaciones, carreras entre otros (Publicaciones Vértice S.L., 2008).Es por eso que la importancia de toda empresa o el área encargada de gestionar el personal puedan desarrollar e implementar de manera correcta un sistema adecuado de análisis de puestos y que este así mismo vigile la economía adecuada de los recursos de la empresa.

2.1.1.3 APORTACIONES DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Según Publicaciones Vértice S.L. (2008) las aportaciones que genera el análisis de puestos para las empresas son determinantes para gestionar de una manera más eficiente al talento humano el cual contribuye con aportaciones directas a los otros procesos de gestión del personal en el que genera aportes importantes como ser la clasificación de puestos, reclutamiento y selección de personal más adecuado, planificaciones del recurso humano, la importancia de la valoración de puestos, orientación de la necesidad de formación, colabora en la determinación de responsabilidades, diseño y rediseño de puestos o actualizaciones, diseño y rediseño de la estructura organizacional, planes de carreras, seguridad e higiene entre otras aportaciones que se podrían destacar.

2.1.1.4 DISEÑOS DE PUESTOS DE TRABAJO

En este artículo analizado se menciona como diseñar los diversos puestos de trabajo con los que toda empresa debe contar en el que Munduate indica lo siguiente:

De un modo similar, Alcaide (1982) señala que diseñar el trabajo es concebir y construir de manera intencionada los puestos de trabajo, entendiendo este último como "el conjunto de funciones secuenciales de tareas asignadas a un trabajador" (p. 12). Ante estas definiciones, el estudio del diseño del trabajo deriva en el estudio de la tarea, considerándola en primer lugar dentro de la organización en relación con aquellas variables con las que interactúa, tecnología, estructura y personas fundamentalmente (Leavitt, 1964), y en segundo lugar, y el que más nos interesa desde el punto de vista del diseño, analizando la estructura interna y las características de la misma (Munduate, 2003, p. 6).

De igual forma hace mención de la importancia de la estructura de las tareas y lo que implican las mismas dando a conocer una variedad de funciones reconocidas en el área de los recursos humanos destacadas como organización, planificación, ejecución y control.

2.1.1.5 VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Si hacemos referencia en la valoración de los diversos puestos de trabajo que una empresa puede tener para todos sus colaboradores en el libro valoración de puestos se menciona lo siguiente según:

Gan & Triginé (2012) afirma:

El fundamento de este sistema de valoración de puestos consiste en identificar los diferentes factores comunes que integran el conjunto de puestos relacionados y sujetos a valoración. Son aquellas características comunes en cada grupo homogéneo de trabajo que se da con una intensidad distinta en cada uno de los puestos, por lo que su importancia es, asimismo, distinta para cada puesto. No se trata tanto de una larga lista de competencias, sino de identificar aquellas que nos sirvan para establecer conexiones lógicas entre los puestos. Su número es totalmente aleatorio; a efectos prácticos puede ser un número entre los 8 y los 16 factores. (p. 4)



Figura 1. Sistema HAY de valoración de puestos

Fuente: (Hernández M., 2015).

La Metodología HAY de análisis y cuantificación de responsabilidades considera las tres dimensiones comunes a cualquier puesto:

- La dimensión de la actuación, orientada al logro de resultados esperados del mismo, y por tanto a la asunción de la RESPONSABILIDAD delegada en él; es decir la acción de responder por las atribuciones, decisiones y consecuencias derivadas del quehacer del puesto. Libertad para actuar, magnitud asociada al puesto e impacto con respecto a la incidencia de los resultados en la organización.
- La dimensión de la autonomía de pensamiento concedida para encontrar la SOLUCIÓN a los PROBLEMAS planteados en el desempeño de sus responsabilidades; es decir la autonomía del pensamiento requerida para identificar, definir y solucionar de forma creativa los problemas a que se enfrenta el puesto

- La dimensión del saber o nivel de COMPETENCIA (conocimientos y experiencia) que debe reunir un puesto para enfrentarse a los problemas que le plantea el desempeño de sus responsabilidades; es decir el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades requeridas para desempeñar adecuadamente el puesto, sean estas técnicas, gerenciales o de interrelación.

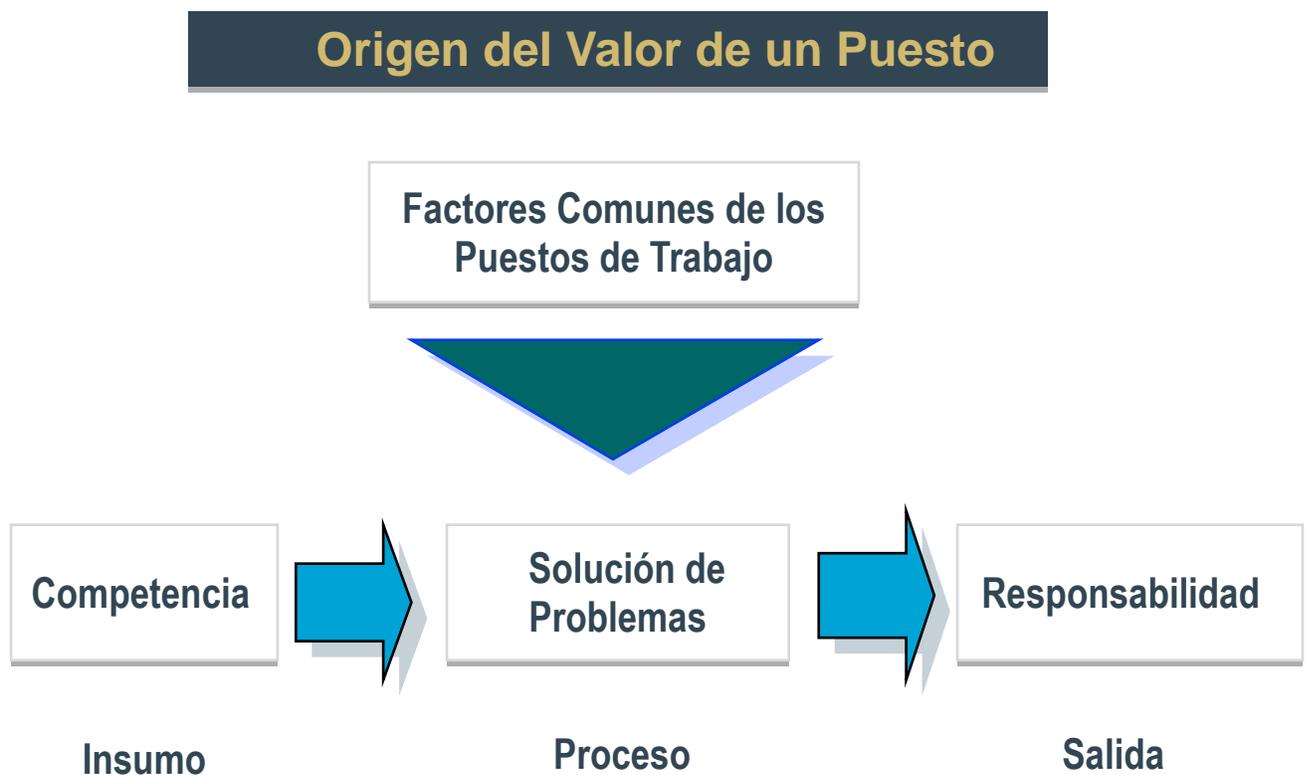


Figura 2. Sistema HAY Origen de valoración de puestos

Fuente: (Hernández M., 2015).

2.1.1.6 LA VALORACIÓN DE TAREAS

“La valoración de tareas como técnica específica para resolver problemas tan trascendentales de la empresa como el de la retribución salarial del trabajador y el de su promoción profesional, de acuerdo con criterios racionales y equitativos...” (Roig Ibáñez, 2008, p. 136). El estudio de los puestos de trabajo fue aplicado en Chicago después de la segunda guerra mundial, este para intentar valorar mejor las tareas específicas en los puestos de trabajo es allí en donde esto según análisis empieza a tomar fuerza y sentido para valorar las tareas.

De igual forma estudio analizado menciona que la valoración de tareas se impone en todas las empresas productivas por diversas razones que se destacan a continuación: En relación a una política salarial y en relación a la política de promoción profesional (Roig Ibáñez, 2008).

La siguiente tabla muestra la forma relativa al momento de elabora un plan de tareas para poder valorar las mismas al momento de la implementación

Tabla 1. Valoración de Tareas

ELABORACION Y APLICACION DE UN PLAN DE VALORACION DE TAREAS
1. Etapa previa de estudio de necesidad y de la viabilidad de aplicación del plan
2. Etapa de elaboración del plan
2.1 Formulación de objetivos
2.2 Determinación de la zona de aplicación

2.3 Elección del personal que ha de construir comisión de valoración y especialistas
2.4 Funciones de la comisión de valoración
3. Etapa de información al personal
4. Etapa de aplicación, seguimiento y supervisión
5. Fase de aplicación de las valoraciones a la reestructuración de salarios

Fuente: (Roig Ibáñez, 2008, p. 144)

2.1.1.7 SUELDOS Y SALARIOS

La importancia de la retribución de sueldos y salarios por un servicio prestado para un colaborador debe ser el elemento vital en su trabajo y más importante aun cuando su puesto es bien retribuido por la cantidad de actividades a desarrollar, es por eso que “La administración de sueldos y salarios es el conjunto de procedimientos que trata de establecer y mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización” (Díaz Nieto, Saavedra Uribe, & Valencia Pérez, 2010, p. 56).

Además el objetivo general de los sueldos y salarios debe tener como función principal atraer y retener al personal en la empresa para mantenerlos motivados y que de esta forma el empleado se sienta comprometido con la empresa y cumplir con éxito cada una de sus actividades a desarrollar para lograr un efectivo cumplimiento de metas, es por eso que Díaz Nieto da a conocer 3 de esos objetivos principales que toda empresa debe tener presentes.

Díaz Nieto et al. (2010) Menciona que:

1. Se debe procurar mantener el equilibrio interno de los salarios en los sueldos devengados en puestos similares dentro de la organización. El equilibrio interno se alcanza por medio de informaciones de la valuación de puestos, lo cual se basa en un programa previo de descripción y análisis.

2. Mantener un equilibrio externo con los salarios de los puestos similares de otras empresas que actúen en el mercado de trabajo de la empresa.

3. El equilibrio externo se alcanza por medio de informaciones externas, obtenidas por medio de la investigación de salarios llamada encuesta regional de salarios. (p. 56)

Así mismo Díaz menciona que los salarios representan la base principal de vida para un empleado para que pueda tener una vida digna y con comodidad para su familia si el mismo se lo permite, de igual forma determina que este también le da su posición económica ante la sociedad y que este dependerá del tipo de trabajo que desarrolla en determinado puesto de trabajo. Y que dependiendo del puesto este determinara la importancia del colaborador en la compañía

2.1.1.8 CLASIFICACIÓN DE LOS SALARIOS

Dentro de la clasificación de los salarios para determinados puestos de trabajo se menciona que se clasifican de la siguiente manera:

1. Por el medio empleado para el pago.
2. Por su capacidad adquisitiva.
3. Por su capacidad satisfactoria.
4. Por sus límites.
5. Por razón de quien lo produce.
6. Por la forma de pago” (Díaz Nieto et al., 2010, p. 60).

2.1.1.9 LA ESCALA SALARIAL Y LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN

“La escala debe ser considerada como una herramienta de uso interno, con validez y fundamento para mejorar las condiciones de los empleados, fomentar la equidad salarial y aumentar la satisfacción laboral” (Estrategias Diligentes S.AS., 2014, p. 3). Haciendo énfasis a lo relacionado con la escala salarial, ésta es importante en la empresa ya que define los rangos salariales por diversos rangos jerárquicos, niveles de responsabilidades, conocimientos y el propio esfuerzo de cada uno de los colaboradores en la empresa que deberán ser remunerados dependiendo el servicio que prestan a la misma.

Se hace referencia debido a que en la actualidad la empresa no cuenta con una escala salarial que le permita explicar cómo están expuestos los salarios por niveles jerárquicos como se explica anteriormente, y esto no les permite determinar los criterios necesarios para poder remunerar de forma justa y equitativa cada uno de los puestos que actualmente fungen en la área de la empresa a la cual se está aplicando este estudio. Referente a la administración de la compensación en una empresa el autor estudiado en el libro expresa lo siguiente:

La administración de la compensación es un proceso gerencial clave en la empresa y, como tal, representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear a la organización, sus integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia del negocio. Administrar la compensación exige, por una parte, que tanto la dirección general como los responsables de recursos humanos precisen las intenciones que se persiguen con las decisiones relativas a los sueldos, los incentivos, en caso de que existan, y las prestaciones y, por otra parte, que cuenten con un conjunto de conceptos, principios e instrumentos analíticos que les permitan tomar eficazmente esas decisiones. (Othón Juárez Hernández, 2014, p. 10)

Según cita expuesta anteriormente son muchos los factores que determinan lo importante que es administrar la compensación en toda empresa, ya que se identifica el presupuesto para todo el personal de la empresa, ya que este se considera un porcentaje muy representativo en donde el área de recursos humanos necesita darle la atención necesaria que juega la compensación en la administración del recurso humano de la empresa.

2.1.2 ANÁLISIS MICRO ENTORNO

En esta sección de análisis micro entorno, se dio a conocer la literatura que sustenta la investigación a nivel latinoamericano con otros temas de los diferentes procesos que se relacionan también con la gestión del recursos humanos en esta investigación que se aplica a la empresa de estudio, y así mismo lograr a través de esta literatura sustentar más la investigación para lograr proponer el apoyo necesario en cuanto a los puestos de trabajo y valoración de los mismos.

2.1.2.1 EL RECURSO HUMANO PRIORIDAD EN LA EMPRESA

En literatura analizada de PORTAFOLIO (2007) menciona la importancia que la empresa tiene que tener para su recurso humano, y colocarlo como una de las prioridades más importantes dentro de la empresa y manejarlo a través de estrategias que puedan desarrollar más el personal. De igual forma hace mención de programas de integración laboral para personas con algún tipo de discapacidad o en dado caso que ya cuenten con personal con estas características especiales,

ya que es importante que cuente con diversos espacios de integración de personal para todas las personas que integran la empresa para ofrecer mejores oportunidades en el campo laboral.

Si se hace mención del recurso humano cualificado, una revista científica de Panamá hace referencia que las empresas ofrecen puestos de trabajo, pero que consideran que no hay personal altamente calificado y parcializan que no encuentran lo que necesitan para sus diversos puestos en la empresa capaces de desempeñar las funciones de los mismos (La estrella de Panamá, 2015). Es por eso que esta investigación da a conocer que: “Esta conclusión deviene en simplista, en virtud de que el mercado laboral opera con ciertos mecanismos que condicionan y a veces distorsionan la relación fluida entre oferta y demanda” (La estrella de Panamá, 2015, párr. 6-7) Se hace referencia en este estudio, para que la empresa a través de esta propuesta de descripción y valoración de puestos pueda valorizar cada uno de los puestos de trabajos y lograr tener su personal altamente calificado en sus puestos de trabajo.

2.1.2.2 GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

EFE News Services, Inc (2014) Afirma: “Las empresas en el siglo 21 tienen que reinventar la gestión de recursos humanos si quieren retener el talento joven, reveló hoy un estudio global de la firma consultora Deloitte” (párr. 1). Con esto se afirma la importancia de generar cambios importantes en el lugar de trabajo para mejorar las prácticas de tratar y reinventar el capital humano en la empresa, y todo esto para gestionar de manera eficiente todo el personal que comprende la misma. EFE menciona que ““hay que entender que el mundo evolucionó y que las

empresas están ante tres generaciones distintas" y que "tienen que darles su espacio respetando sus características" (EFE News Services, Inc, 2014, parra.3).

En una empresa que no cuenta con la adecuada gestión del personal y por ende la desactualización de sus procesos para gestionar eficientemente el personal es notable que falten procedimientos actualizados para dirigir mejor a su personal, por lo tanto la falta de organización, control y ejecución de nuevos procedimientos apoyara con una mejora continua en su personal y por consiguiente en la empresa o área de que se aplica el estudio. Por consiguiente la gestión del personal para el área de Efectividad y Control del Recurso Humano de la UNAH debe ser prioridad para identificar las habilidades y destrezas que el personal requiere para los puestos de trabajo y por ende conocer cuál es la valorización que la empresa debe darle a los mismos (Hernández Silva & Martí Lahera, 2006).

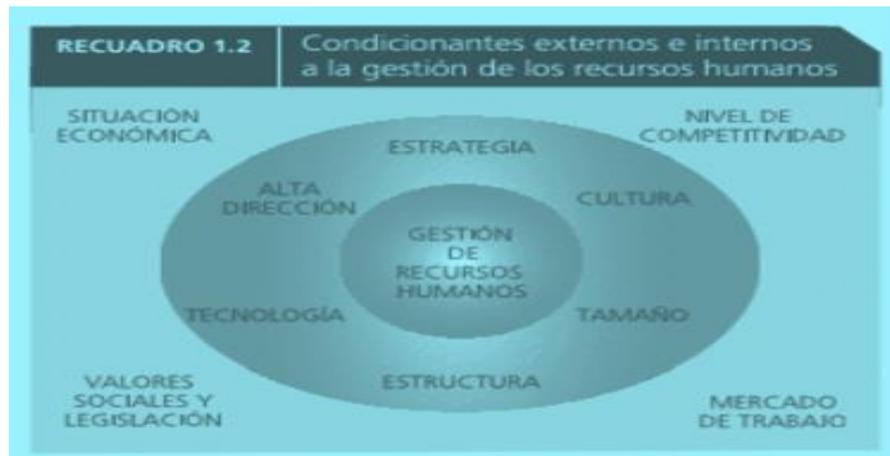


Figura 3. Gestionar el Recurso Humano

Fuente: (Dolan, 2007, p. 7)

2.1.2.3 ATRACCIÓN DE PERSONAL Y GENERACIÓN DE VALOR

La importancia de atraer el personal en una empresa es de vital importancia ya que de esa forma es como adquirida el talento idóneo, para desarrollar, evaluar y sobre todo retribuir de la mejor manera posible.

Se trata de funciones tradicionales que se aplican a un recurso también tradicional, pero que como consecuencia del nuevo entorno en el que se desenvuelven actualmente las organizaciones, la era del conocimiento, se vuelven más importantes que nunca. En este entorno, el reto de las empresas será atraer, desarrollar, retener y aprovechar al máximo el talento de las personas que las componen ya que el talento de las personas dependen no solo que se hagan las cosas mejor de lo que la hacen los competidores, sino también la capacidad de implantar lo que otros no pueden llegar hacer o el que unas determinadas personas vean oportunidades de negocio que otros no puedan llegar a ver (Moreno Campos, 2004, p. 70).

2.1.2.4 SELECCIÓN DE PERSONAL

Chiavenato (2007) menciona que la selección de personal busca los candidatos más adecuados para los diferentes puestos que exige la empresa con la finalidad de aumentar la eficiencia y atraer el mejor personal para la misma, así mismo hace mención a dos factores importantes que dan solución a dos problemas que se centran en, adecuar la persona al trabajo y buscar la eficacia y eficiencia de la persona en el puesto de trabajo. Otros autores afirman que: “La Selección comienza con el diseño del proceso, definiendo, a partir del perfil de exigencias previamente clarificados con el empleador, los criterios a evaluar y los predictores o técnicas que se utilizaran para dicho fin” (Castaño Collado, López Montalvo, & Prieto Zamora, 2009a, p. 15).



Figura 4. Selección de personal

Fuente: (Dessler, 2004).

La importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, contemplando los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos (Grados Espinosa, 2013, p. 225).

Por otra parte Grados Espinosa (2013)

Estos son componentes básicos de la personalidad de un individuo que hacen posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y específicamente en su ámbito laboral, por lo que deberán analizarse usando técnicas confiables. Por consiguiente, puede decirse que la selección es la aplicación de una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado. Se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante; éstos deberán ser evaluados de modo secuencial con la finalidad de elegir al que mejor se adecue al puesto. (p. 225)

2.1.2.5 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Para Chiavenato reclutamiento “Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se propone atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de las organizaciones” (Chiavenato, 2007, p. 149). Por consiguiente otros autores afirman que a partir que se establecen las fuentes de trabajo en el mercado laboral se inicia el proceso para la atracción de candidatos potenciales ya sea de manera interna o externa para luego pasar al proceso de selección (Castaño Collado, López Montalvo, & Prieto Zamora, 2009b).

En los casos en que existen candidatos válidos cuyo ajuste a la posición demandada es previamente conocido, esta etapa es la única a realizar; y consiste en el establecimiento de contacto para proponer la aceptación del compromiso laboral con la empresa. En aquellos casos que no se encuentren candidatos potencialmente válidos (bien por las condiciones particulares del entorno, bien porque las condiciones ofrecidas por la empresa no resulten atractivas para atraerlos) la fase de reclutamiento puede derivar en una redefinición de la misión, tareas y responsabilidades del puesto; y con ello de las exigencias incorporadas en el perfil del puesto.(Castaño Collado, López Montalvo, & Prieto Zamora, 2009, p.15).

2.1.2.6 GESTIÓN Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

En el ámbito laboral es importante motivar a los colaboradores para que estos se sientan entusiasmados y esmerados en desarrollar sus trabajos en cada uno de los puestos en las empresas, las cuales deben motivar a su personal, ya que es importantísimo darles motivos para que actúen de manera en como la empresa lo espera que lo haga. (Marketing Publishing, 2007). Es por eso la importancia que la empresa junto con la Dirección de Recursos Humanos se enfoque en estrategias de motivación para su personal.

Según estudios del comportamiento humano mencionados en el análisis que da a conocer el autor, se menciona lo siguiente:

Los estudiosos del comportamiento humano están de acuerdo en señalar que un estado de motivación puede producir cuatro diferentes efectos sobre el comportamiento:

Efecto de **ACTIVACIÓN**: el estado de motivación induce a una persona a iniciar una acción o comportamiento.

Efecto de **REFORZAMIENTO**: el estado de motivación induce a una persona a mantener una acción o comportamiento durante un cierto período de tiempo.

Efecto de **DIRECCIÓN**: el estado de motivación induce a una persona a actuar en una determinada dirección u orientación.

Efecto de **FORTALECIMIENTO**: el estado de motivación induce a una persona a incrementar el impulso con que realiza determinada acción o comportamiento. (Marketing Publishing, 2007, p.192).

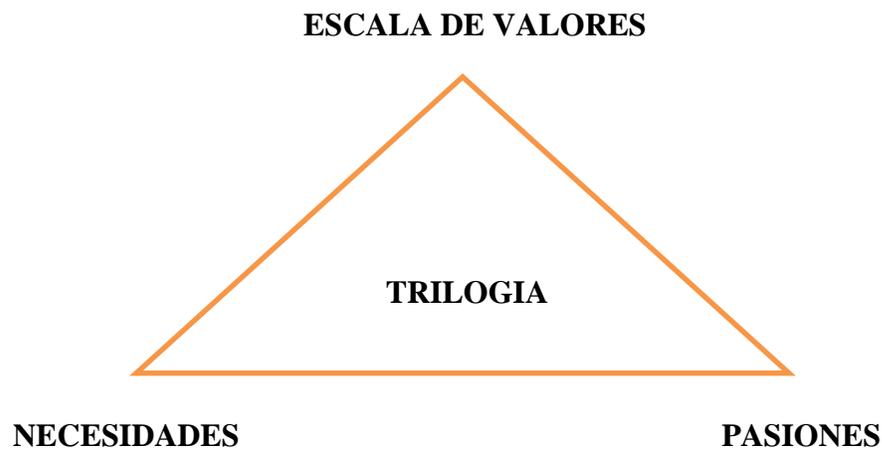


Figura 5. Motivación del personal

Fuente: (Espada García, 2006, p. 27).

2.1.2.7 METODOLOGÍA HAY

Hay Group (2015) menciona que muchas empresas hoy en día se basan para la evaluación de cargos en la utilización de la metodología HAY con la finalidad de apoyar el diseño o rediseño del trabajo, desarrollar el talento humano y gestionar el desempeño en todos sus colaboradores para poder valorar de mejor manera sus servicios prestados a la empresa y ofrecer una mejor remuneración. (párr. 1-3). Por otra parte Hay Group (2015) afirma: “Muy a menudo, las empresas adoptan un enfoque fragmentado para analizar el trabajo, utilizando una metodología de evaluación de cargos para las decisiones de compensación, otra para la gestión de talentos y, a veces, incluso una tercera para la estructuración del trabajo” (Párr. 2).

Es por eso que parte de la propuesta en esta investigación es la implementación de esta metodología para evaluar los cargos y vincular el trabajo, persona, nuevas estructuras y programas de compensación y desempeño, la cual permitirá con la aplicación, la medición del trabajo, alineación, ajuste y valor del mismo. (Hay Group, 20015) La siguiente figura muestra los factores y elementos de valoración en la metodología HAY



Figura 6. Factores y elementos de valoración

Fuente: (Hernández M., 2015).

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

En esta sección de análisis interno se da a conocer la situación actual del departamento de Efectividad y Control de la UNAH, empresa de estudio, en donde se dan a conocer datos generales de la empresa como así mismo las funciones con las que cuenta el área antes mencionada y sobre todo centrando la investigación en el tema de estudio sobre la descripción y valoración de los puestos.

A partir de esa información se desarrollaron cuestionarios de análisis de puestos para obtener datos específicos sobre la labor realizada, las características de las personas que los

realizan y los niveles necesarios de desempeño. Este análisis permitirá elaborar el diseño de valoración de puestos que se propondrá.

Existen técnicas para un nuevo Diseño de Puestos, el punto de interés en el nuevo diseño de puestos es si debe tener más especialización o no. Para determinar esto, el análisis y la experimentación constituyen los únicos medios.

La Especialización Insuficiente es cuando los especialistas en personal consideran que los puestos no se encuentran suficientemente especializados, proceden a la simplificación de las labores. Las tareas de un puesto pueden dividirse en dos puestos. Las tareas que no resultan esenciales se eliminan con el fin de diseñar puestos que incluyan menos tareas.

El riesgo de esto es el aburrimiento del empleado, problema que se da con más frecuencia a mayor grado de preparación académica.

La Especialización Excesiva: Existen puestos de trabajo monótonos, rutinarios y repetitivos que no ofrecen oportunidades de logro, reconocimiento social, enriquecimiento psicológico y otras fuentes de satisfacción. Para incrementar la calidad del entorno laboral de estas personas, los departamentos de personal emplean técnicas como:

La rotación de labores: rompe la monotonía del trabajo muy especializado porque requiere el uso de habilidades diferentes. Los puestos no cambian, son los empleados los que rotan y que se hacen más competentes para el desempeño de varias labores.

La inclusión de nuevas tareas: se desarrollan nuevas tareas en un puesto reduciendo la monotonía y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.

El enriquecimiento del puesto: incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control.

2.1.3.1 DEPARTAMENTO DE EFECTIVIDAD Y CONTROL DEL TALENTO HUMANO

El Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano (DECRH) forma parte de la Secretaria Ejecutiva de Desarrollo de Personal de la UNAH. Esta secretaria tiene como objetivos estratégicos los siguientes:

- Garantizar el correcto desempeño de funciones y compromisos basados en la integración de leyes y reglamentos, mediante la transparencia y rendición de cuentas.
- Disponer del mejor talento humano del país a través de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Desarrollar una institución innovadora y el adecuado uso de la tecnología para lograr prácticas solidas de gestión, haciendo uso de redes y alianzas y la aplicación de tecnología de punta. (UNAH, 2014)

2.1.3.2 FILOSOFÍA DEL DEPARTAMENTO DE EFECTIVIDAD Y CONTROL DEL RECURSO HUMANO

Visión

“Ser reconocidos como parte integral de la sede en la consecución de sus objetivos mediante la gestión eficaz del talento humano con base en estrategias innovadoras y proporcionando los servicios para lograr los más altos niveles de calidad de eficiencia, siendo referente por versatilidad, calidad, disponibilidad y compromiso”

Misión

“Plenamente identificados con la misión, visión y valores universitarios es la responsable de gestionar el capital humano para la UNAH, a través del análisis, seguimiento, administración y gestión de personal docente y administrativo, de esta manera persigue contribuir a la presencia de un adecuado entorno laboral sustentándose en el mejoramiento integral de procesos y en su personal de alta calidad humana y profesional”

Valores

- Calidad
- Responsabilidad
- Honestidad

- Unidad
- Creatividad
- Equidad
- Respeto
- Justicia

El Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano tiene como principales funciones:

- Análisis de Asignación Académica: proceso cuyo objetivo principal es optimizar el recurso humano y financiero.
- Monitoreo de asistencia: proceso de llevar un monitoreo diario del personal docente y administrativo.
- Identificación: Brindar identificaciones a todo el personal docente, administrativo y de servicio, así como al personal que brinda servicios profesionales a la UNAH.
- Control de asistencia por medio de relojes dactilares: Proceso mediante el cual se lleva el control de asistencia de todos los empleados de la UNAH, esto permite elaborar informes de tiempo no laborado, tiempo extra y todo lo relacionado con el cumplimiento de la jornada laboral, igualmente permite desarrollar estudios estadísticos que permite la toma de decisiones. (UNAH, 2014).

2.1.3.3 PERSONAL ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE EFECTIVIDAD Y CONTROL DEL RECURSO HUMANO

En la actualidad el departamento de Efectividad y Control de la UNAH para cumplir las funciones encomendadas por la Secretaría de Desarrollo de Personal, el (DECRH) está conformado por 32 miembros los cuales se encuentran distribuidos en los diferentes puestos de trabajo de la siguiente manera:

- Jefe de departamento de Efectividad (1)
- Jefe de la sección de aseguramiento de la calidad (1)
- Asistentes operativos I y II (2)
- Especialistas en aseguramiento de la Calidad (3)
- Auxiliares de Monitoreo (25) que se organizan de la siguiente manera:
 - a. Supervisión Docente (18) que se dividen en:
 - Ciudad Universitaria turno A (6) y Turno B (8)
 - Facultad de Ciencias Médicas Turno A (2) Turno B (2)
 - b. Sistema del Reloj Dactilar Turno A (5) Turno B (2). (UNAH, 2014)

2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

Esta sección de la investigación contiene las diferentes teorías que sustentan el tema de investigación abordando algunos puntos específicos de la misma, se recolectó información de diferentes fuentes que hacen aportes a los temas mencionados anteriormente, centrados en

descripción de puestos, valoración de puestos, recursos humanos, salarios y evaluación del desempeño.

2.2.1 TEORÍA DE PERFILES Y DESCRIPTORES DE PUESTOS

Desde el punto de vista teórico de la descripción de puestos, se presentan hoy en día muchas tendencias de investigación en gestión del talento humano que se catalogan importantes para el análisis de puestos. Como primera instancia se encuentra la valoración de los puestos y aunado a ello, la motivación, planeación del recurso humano, liderazgo y retribución, y como otro plano importante la gestión estratégica de recursos humanos, la evolución en función de los mismos en las organizaciones. Estas tendencias hoy en día son evidentes y necesarias para la productividad que la empresa requiere y sobre todo que apoye la gestión eficiente del talento humano. (Fernández-Ríos, 2007).

Lo primero que hemos de tener presente a la hora de hablar de «análisis de puestos» (lo mismo diremos con motivo de otros epígrafes) es la confusión terminológica reinante tanto a nivel académico-investigador y técnico profesional como a nivel directivo y de consultoría. Es común encontrarnos con expresiones como «análisis de tareas» (Fertonani y Grosso, 1978; Puy Hernández, 1978), «análisis de trabajo» (Lanzan, 1962), «análisis de puestos» (Elizur, 1980; Gael, 1983 y 1988; Desgay, 1986; Spector, Brannick y Covert, 1989), «análisis de posiciones» (McCormick, 1979); «análisis de puestos y tareas» (McCormick, 1976). Pero ¿son todas estas expresiones equivalentes? En el Cuadro 2.3 se recogen las diversas definiciones de APT que ofrecen dichos autores. A poco que consideremos con un cierto detalle las distintas definiciones anteriores podemos concluir que se están refiriendo a una misma realidad que denominan de formas diferentes. (Fernández-Ríos, 2007, p.57)

Referente a la descripción de puestos según teorías analizadas se menciona lo siguiente:

Fernández (2007) Afirma:

Aunque no existe total acuerdo sobre la definición correcta de «descripción de puestos de trabajo» (DPT), tal como pusimos de relieve anteriormente, es más fácil, sin embargo, llegar a una definición compartida. En el Cuadro 2.4 recogemos algunas definiciones. Dicho de una forma muy sencilla, y sin contradecir las definiciones citadas, podemos establecer que la descripción de puestos de trabajo es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del APT. Esta exposición podrá ser redactada en prosa en forma narrativa o presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas o de forma mixta, y no tiene que incluir necesariamente la especificación, aunque es común que se acompañe. (p.59)

Hay que destacar también que la descripción de puestos permite a la empresa una información muy detallada sobre la misma y su organización, ya que da la importancia necesaria a cada uno de los puestos de todas las áreas que pueda comprender una institución con el objetivo de organizar cada uno de los puestos en cuanto a responsabilidades, funciones, deberes y todo lo demás que comprende el análisis de puestos. Esto es importante debido a que con puestos bien alineados la empresa logrará los objetivos propuestos para el cumplimiento de metas establecidas, de igual forma puede identificar si la persona es la idónea para el puesto a ocupar una vez se haga la respectiva selección. (Editorial Vértice, 2008)

2.2.2 TEORÍA DE VALORACIÓN DE PUESTOS

CSA (2010) menciona que la valoración de los puestos de trabajo para una empresa se ha manejado siempre con el fin de determinar una política salarial justa para los colaboradores, ya que de esta forma le da la importancia a cada puesto con la implementación de procedimientos más formales y objetivos que le darán el valor real o relativo de cada uno de los puestos de

trabajo en relación a la remuneración dependiendo la el nivel jerárquico de la estructura organizacional de la misma. Así mismo afirma que: “La Valoración de Puestos de Trabajo, constituye un punto de partida para determinar puestos, categorías, escalas salariales, etc. y en general es una base sólida para el establecimiento de las diferentes políticas de Recursos Humanos” (ICSA, 2010, párr. 1).

Partiendo de la elaboración previa de la Descripción de Puestos de Trabajo, se realiza el análisis desde el punto de vista de las exigencias de conocimientos, iniciativa, autonomía, complejidad y responsabilidades, subdividiéndose cada uno de estos factores en sub-factores, puntuados de acuerdo a los requerimientos de cada puesto de trabajo. En libro analizado sobre la valuación de puestos de trabajo se menciona que hace décadas la valoración de puestos es algo que debe considerarse a los ocupantes de los puestos, Es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos de la misma. Empieza con un análisis de los trabajos para obtener descripciones de los puestos, incluyendo la relación de las descripciones, por medio de un sistema diseñado, para determinar el valor relativo de los puestos o grupos de puestos. También incluyen el avalúo de estos valores, estableciendo los salarios máximo y mínimo para cada grupo de trabajo con base en su valor relativo. La operación termina con la revisión final del sistema de salarios resultante. (Díaz Nieto et al., 2010, p. 81)

2.2.3 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Minor (2012) hace mención que la administración de los recursos humanos se remonta a inicios del siglo XX como relaciones industriales, así mismo como actividades mediadoras entre personas y empresas para disminuir conflictos entre ambos, se hace saber también que en esos tiempos se requería de un entre ambos para poder tener una comunicación efectiva. Sin embargo para los años 1950 estas relaciones industriales cambiaron para llamarse administración de personal, en 1960 llamado como recursos indispensables y fue de esta forma como nació la el concepto de llamarle y manejarlo como recursos humanos, en la actualidad también conocido como talento humanos para la empresa.

En la actualidad las empresas consideran a su personal como agentes activos de cambio debido a las habilidades y destrezas que puede poseer cada individuo que desempeña determinado puesto en la empresa, es así como nacen 3 aspectos importantes:

1. Las personas consideradas como seres diferentes entre si
2. Las personas como meros recursos (organizacionales)
- 2 Las personas como socios de la organización (Minor, 2012, p3.3).

De la definición anterior se desprende que todas las actividades de la Administración de Personal, desde la previsión de la fuerza laboral hasta los servicios que se prestan al Personal, pasando por la selección, el entrenamiento y demás funciones, están dirigidas a lograr el mejoramiento constante del desempeño de los colaboradores de la empresa, mediante la creación de condiciones estimulantes y compensadoras del esfuerzo humano. De tal manera que la gestión de personal se justifica en la medida que ayuda a mejorar constantemente la productividad de la Empresa, mediante la consecución y mantenimiento de una fuerza laboral motivada y capacitada. Este enfoque del propósito de la Administración de Personal está basado en la creencia según la cual la prosperidad de las organizaciones, y por extensión de la sociedad, se logra como una consecuencia de la dignificación del ser humano, considerado como el principio y el fin de las organizaciones sociales. (Castillo Aponte, 2012, p. 5)

En el desarrollo de esta teoría es importante recalcar que la administración de personal es vista como sistemas o subsistemas alineados a cada proceso de la administración del recurso humano en general y como tal hace mención en la siguiente tabla:

Tabla 2. Administración de personal

SISTEMA	SUBSISTEMAS	PROCESO
Administración General	Administración de personal	Planeación
	Administración de la producción	Organización
	Administración de mercados	Coordinación
	Administración financiera	Dirección
		Control

Fuente: (Castillo Aponte, 2012, p. 6)

2.2.4 TEORÍA DE LOS SALARIOS

“Esta teoría surgió del mercantilismo, y fue más tarde desarrollada por Adam Smith y sobre todo David Ricardo” (Castro Velázquez, 2009, p. 7) En esta teoría se refleja una inclinación al factor determinante que es el salario. En la primera teoría estudiada en relación a este tema se hace mención de lo siguiente:

La primera teoría relevante sobre los salarios, la doctrina del salario justo del filósofo italiano santo Tomás de Aquino, subrayaba la importancia de las consideraciones de orden moral y la influencia de la costumbre. Definía el salario justo como aquel que permitía al receptor una vida adecuada a su posición social. La teoría de santo Tomás es una visión normativa, es decir, marca cuál debe ser el nivel salarial, y no una visión positiva que se define por reflejar el valor real de los salarios. La primera explicación moderna del nivel salarial, la teoría del nivel de subsistencia, subrayaba que el salario estaba determinado por el consumo necesario para que la clase trabajadora pudiese subsistir. (Castro Velázquez, 2009, p. 7)

En esta teoría se hace mención a la clase trabajadora y los efectos que esta podría tener en base a los salarios como se afirma en el siguiente párrafo

Castro (2009) Afirma:

Si los salarios caían por debajo de este coste la clase trabajadora no podría reproducirse; si, por el contrario, superaban este nivel mínimo la clase trabajadora se reproduciría por encima de las necesidades de mano de obra por lo que habría un exceso que reduciría los salarios hasta los niveles de subsistencia debido a la competencia de los trabajadores para obtener un puesto de trabajo. Con el paso del tiempo se ha demostrado que algunos de los supuestos de los que parte la teoría del salario de subsistencia son erróneos. (p.7)

La teoría de salarios parte de la hipótesis de que todos los salarios se pagan gracias a la acumulación en el pasado de capital y que el salario medio se obtiene dividiendo el remanente entre todos los trabajadores. Los aumentos salariales de algunos trabajadores se traducirán en disminuciones salariales de otros. Sólo se podrá aumentar el salario medio aumentando el fondo de salarios. Los aumentos salariales, al incrementar la capacidad adquisitiva, pueden provocar aumentos en la producción y generar un mayor fondo de salarios, en especial si existen recursos. (Castro Velázquez, 2009, pp. 7-8).

Para poder realizar una escala salarial se deberá considerar tanto factores internos como externos relevantes que influyen los cuales podemos mencionar:

Factores internos:

- Tipo de cargos de la empresa
- Política salarial de la empresa
- Capacidad financiera y desempeño general de la empresa
- Competitividad de la organización
- Análisis de los salarios internos del personal.

Factores externos:

Estos factores influyen pero no son determinantes a la hora de plantear una escala salarial,

los cuales son los siguientes:

- Situación del mercado de laboral
- Situación económica del País
- Legislación laboral.

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

Descriptivo del puesto. “Documento interno donde se consignan las principales responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo. Adicionalmente se registran los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito: conocimientos, experiencia y competencias” (Alles, 2011, p. 120).

Valoración de puestos de trabajo. Es una metodología que permite establecer el valor relativo de los puestos de trabajo. Existen cuatro métodos básicos: jerarquización, graduación, puntuación de factores y comparación de factores. Las distintas técnicas que están disponibles en el mercado de consultoría se fundamentan en alguno de estos métodos básicos. (Fernández Ríos, 2007, p. 938)

Gestión de Personal: “Es la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existen por la necesaria colaboración de hombres y mujeres en

el proceso de empleo de la industria moderna” (Castillo Aponte, 2012b, p. 4) Esta definición se concentra en las relaciones que surgen del contrato laboral.

Motivación: El conjunto de las razones que explican los actos de un individuo”, o bien, “la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa”. Su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinadas formas. (Rodríguez Estrada, 1988, p. 6).

La estrategia de recursos humanos: “Es el plan o el enfoque global que adopta una empresa para garantizar la contribución efectiva (eficiente y eficaz) de su personal con el propósito de cumplir la estrategia empresarial” (Bravo Realza, 2012, p. 7).

Comunicación eficaz. Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización. (Alles, 2009, p. 171)

Abanico salarial. “La modernización de las organizaciones y el alto grado de competitividad llevan aparejadas una mayor complejidad y sofisticación de las retribuciones y compensaciones (mayor oferta salarial) y, paralelamente, una mayor apertura del abanico salarial” (Fernández Ríos, 2007, p. 4).

Competencias. Habilidades, destrezas necesarias para el desempeño de una tarea o conjunto de ellas. Cummings y Schwab (1985) incluyen factores intelectuales como habilidades de razonamiento, verbales, numéricas, espaciales; factores manuales (motores) como fuerza y destreza; y características de personalidad. (Fernández Ríos, 2007, p. 178).

2.4 INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados en esta investigación que se expone a continuación es el necesario para la recolección de datos mediante análisis cualitativo.

- Cuestionario para el análisis de puestos.
- Matriz de valoraciones de puestos –Metodología HAY

2.4.1 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Para el proceso de validez y confiabilidad de los instrumentos se utilizará la técnica de la entrevista con la aplicación de cuestionarios estructurados. La validez del instrumento se hará mediante la revisión de tres expertos en el tema.

2.4.2 PROCEDIMIENTOS EMPLEADOS

En la presente investigación se aplicaron treinta y dos (32) entrevistas en el departamento de Efectividad y Control de la UNAH, dirigida a la población total de la empresa, conformada de once (11) preguntas.

Así mismo, se realizaron 6 valoraciones de puestos, considerando los factores de Responsabilidad, Solución de Problemas y Competencias.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se describe la metodología utilizada durante el proceso de investigación, detallando los métodos e instrumentos que permitieron la actualización y valoración de los puestos del Departamento de Efectividad y Control de la UNAH a fin de dar respuesta al problema planteado.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

El presente estudio está basado bajo el enfoque de investigación cualitativa ya que representa una serie de recolección de datos y procedimientos para responder a las preguntas de investigación que se derivaron del planteamiento de problema.

3.1.1 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Se detallan las variables de investigación que se consideran de importancia para el estudio identificando la variable dependiente y las independientes que dan la guía para responder las preguntas que están plasmadas en el instrumento de investigación.

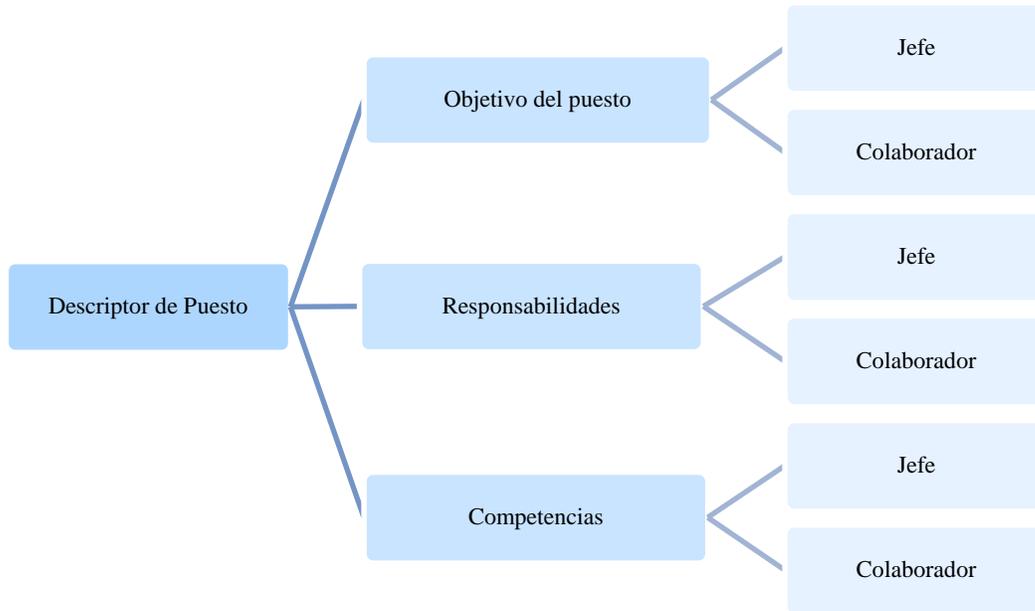


Figura 7. Diagrama de variables

La figura muestra las variables de la investigación que están formadas por la variable dependiente (el descriptor de puesto) y las variables independientes (objetivo del puesto, responsabilidades y competencias).

Tabla 3. Operacionalización de las variables

Variable independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Preguntas	Instrumento
Objetivo del puesto	Propósito o finalidad de la tarea que se pretende lograr.	Proceso que consiste en describir y registrar la finalidad de un trabajo, sus principales actividades y resultados.	Propósito general del cargo.	¿Cuál es el propósito general de su cargo?	Entrevista
Responsabilidades	Es el valor que aporta el puesto a la Organización. Implica medir y determinar la contribución de los puestos a los resultados de la misma.	Lista de tareas realizadas en el puesto de trabajo.	Información relevante sobre tareas y requerimientos	¿Cuáles son las responsabilidades o tareas asignadas a su puesto de trabajo?	Entrevista
Competencias	Conocimientos y experiencia que debe reunir un puesto para enfrentarse a los problemas que le plantea el desempeño de sus responsabilidades.	Matriz de competencias organizacionales, específicas y de conocimientos/técnicas.	Habilidades, destrezas necesarias para el desempeño de una tarea o conjunto de ellas e incluyen factores intelectuales como habilidades de razonamiento, verbales, numéricas, espaciales; factores manuales (motores) como fuerza y destreza; y características de personalidad.	¿Cuáles son las competencias necesarias para desarrollar su trabajo?	Entrevista

Variable dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Preguntas	
Descriptor del puesto	Conjunto de obligaciones de un puesto, las responsabilidades, relaciones, condiciones laborales.	Lista de funciones que se hacen de acuerdo a las necesidades de la organización para que puedan alcanzar sus objetivos y mejore los procesos administrativos.	Información relevante sobre las funciones e información general del puesto.	N/A	Entrevista

La tabla anterior muestra la operacionalización de las variables, de la cual se derivan las preguntas del cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano de la UNAH; y en donde se evalúan las variables independientes y dependientes de la investigación.

3.1.2 HIPÓTESIS

En esta investigación no se plantean hipótesis, ya que el alcance del mismo es descriptivo, su objetivo está dirigido en describir los perfiles de puestos de los colaboradores del departamento de estudio para su respectiva actualización; por lo tanto, no se pretende conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más variables, ni se trata de responder las causas de algún evento o fenómeno físico o social

3.2 ENFOQUE Y MÉTODO

El enfoque que se utiliza en la presente investigación es cualitativa, ya que se recolectan datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, debido a que se utilizó herramientas como el cuestionario por medio de la técnica de la entrevista a los empleados del Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano de la UNAH.

El método que se utiliza es el método inductivo con el fin de partir de aspectos específicos de la investigación para llegar a una situación general y de esta manera dar respuesta al problema planteado.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación del estudio es No Experimental Transversal, ya que se lleva a cabo sin manipular deliberadamente las variables; y se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único; de igual forma, se observan situaciones reales de la institución fundamentada en las teorías vistas a lo largo del presente estudio y con una muestra dirigida específicamente a los colaboradores del Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano de la UNAH.

El tipo de estudio es Descriptivo, ya que lo que se pretende es por medio del análisis describir los puestos de trabajo de los colaboradores.

La estrategia de la investigación es la siguiente:

- Etapa uno: Visita al Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano de la UNAH, donde se socializa con los jefes y los colaboradores, y se explica el motivo de la entrevista.
- Etapa dos: Aplicación de la entrevista a los jefes y colaboradores para el levantamiento de información de cada puesto.
- Etapa tres: Realización del análisis y descripción de los puestos de trabajo del Departamento en el formato propuesto (metodología HAY).

- Etapa cuatro: Revisión, validación y aprobación de los descriptores de puesto (metodología HAY) por el jefe del Departamento y colaboradores.
- Etapa cinco: Se analizan los resultados del instrumento aplicado comparando los datos revelados por los colaboradores del Departamento con las funciones establecidas actualmente en los descriptores de puesto; y se procede a realizar la actualización de los puestos de la forma más rigurosa y objetiva posible.
- Etapa seis: Partiendo de los descriptores de puestos actualizados, realizar la valoración de los mismos en base a la metodología HAY.
- Etapa siete: Elaboración de una propuesta de escala salarial.
- Etapa ocho: Elaboración de una propuesta de mejora en la relación a los descriptores de puesto en base al análisis realizado.

3.3.1 POBLACIÓN

La población para el levantamiento de la información son los colaboradores del Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano de la UNAH que en la actualidad está integrado por treinta y dos (32) colaboradores los cuales son la población objeto de aplicación de los instrumentos de investigación.

3.3.2 MUESTRA

Por ser una población finita con una cantidad no significativa, se determina que para tener una mejor recolección de datos más cercanos a la realidad, el muestreo es no probabilístico dirigido, aplicando el instrumento al todo el personal.

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

Para efectos de esta investigación la unidad de análisis consiste en la información brindada por los colaboradores del Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano de la UNAH y de los descriptores con los que actualmente cuentan.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

El instrumento que se utiliza es el cuestionario, el cual se basa en las variables de investigación, mediante la técnica de la entrevista (insitu) a los colaboradores del Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano de la UNAH y la técnica del análisis de contenido de la información.

3.4.1 INSTRUMENTOS

3.4.1.1 CUESTIONARIO

Es el instrumento más utilizado para recolectar datos, el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

3.4.1.2 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

La confiabilidad de un instrumento para recolectar datos se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. La validez, en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente obtiene los datos que pretende obtener.

El cuestionario de este estudio pasa por la validación de tres expertos en el tema; el asesor metodológico, el asesor temático y por un docente investigador, quienes validan las preguntas que contiene dicho instrumento.

3.4.2 TÉCNICAS

3.4.2.1 ENTREVISTA

Esta técnica de obtención de información se realiza mediante el diálogo mantenido en un encuentro formal y planeado, entre una o más personas entrevistadoras y una o más entrevistadas,

en el que se transforma y sistematiza la información conocida por éstas, de forma que sea un elemento útil para todo estudio o investigación.

3.4.2.2 ANÁLISIS DE CONTENIDO

Es una técnica de investigación para hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su contexto, siendo en este caso los descriptores actuales los analizados para conocer a profundidad el contenido de cada uno de ellos.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes de información primaria consultadas para dar respuesta al problema de investigación son los treinta y dos (32) colaboradores del Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano de la UNAH y documentos oficiales como ser, los descriptores de puestos actuales de los mismos, libros, tesis e informes del DECRH.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias utilizadas se basan en libros, tesis, sitios web, entre otras fuentes bibliográficas relevantes al tema de investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Este capítulo da a conocer los resultados obtenidos de la investigación mediante las herramientas de recolección de datos implementadas en el estudio. En el cual se analizó la información obtenida mediante los datos recolectados en la entrevista y el análisis de contenido.

4.1 PUESTOS DE TRABAJO

Se realizaron entrevistas a treinta y dos (32) colaboradores del Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano de la UNAH, con los cuales se recolectó información para describir y por ende actualizar los puestos de trabajo; a continuación se detalla la cantidad y el número de puestos existentes en el departamento y los puestos propuestos a raíz de la investigación.

Tabla 4. Puestos Existentes de la DECRH

No.	PUESTOS EXISTENTES
1	Jefe de Departamento de Efectividad
2	Jefe de Aseguramiento de la Calidad
3	Especialista en Aseguramiento de la Calidad
4	Auxiliar de Monitoreo

5	Auxiliar Operativo I
6	Asistente Operativo II

Tabla 5. Puestos propuestos

No	PUESTOS PROPUESTOS
1	Auxiliar de Monitoreo Personal Docente
2	Auxiliar de Monitoreo Reloj Dactilar
3	Conserje

Actualmente, el Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano de la UNAH cuenta con seis puestos de trabajo, sin embargo al realizar la investigación se detectó que debe dividirse el descriptor de puesto de Auxiliar de Monitoreo en dos: Auxiliar de Monitoreo Personal Docente, en cual se detalle las funciones de verificación del cumplimiento del horario de cada docente en el aula; y el Auxiliar de Monitoreo Reloj Dactilar, el cual detalle las funciones de cumplimiento de la jornada laboral al personal de la UNAH mediante el sistema de control de huella dactilar.

De igual forma, se propone el descriptor de puesto de Conserje, debido a que el DECRH cuenta con una persona que realiza tales funciones pero no se tiene el descriptor de dicho puesto.

4.2 DESCRIPTORES DE PUESTO

A partir de la recolección de la información, se describe a continuación los descriptores actualizados de cada uno de los puestos con su respectivo análisis:

Puesto 1. Jefe de Departamento de Efectividad

FORMATO DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGOS			Código no. 001
			VERSIÓN: 01
<i>Elaborado por:</i> Gloria Paz y Zeida Sorto <i>Fecha de Elaboración:</i> 4/09/2015	<i>Fechas de Aprobación:</i> <i>Versión:</i> 01 <i>Última versión:</i> 01	Página 55 de 134	FIRMA DE APROBACIÓN: Jefe del Departamento

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Jefe de Departamento de Efectividad del Recurso Humano	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Director(a) de Carrera Administrativa
Departamento al que pertenece el cargo: Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano	Ciudad: Tegucigalpa, Francisco Morazán
Posición: Nueva (<input type="checkbox"/>) Actualización: (<input checked="" type="checkbox"/>)	
Fecha: 4 de agosto, 2015	

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Organizar, coordinar, y dirigir el proceso de análisis y evaluación de las necesidades de contratación de capital humano de las distintas unidades académicas, así como la administración el proceso de identificación, el sistema de control de asistencia y calidad del personal de la UNAH.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

- Presupuesto asignado: **no**
- Activos fijos (detallado): **escritorio, silla ejecutiva, computadora, impresora.**

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una “X” la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (X) Analiza: () Asesora: () Propone: (X) Decide: (X)

Ejecuta: () Supervisa: ()

5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
Jefes de Departamentos o Unidades Académicas	Propuestas de contratación, solicitud de información y procedimientos de régimen disciplinarios.	Diario.
Directores o decanos	Aval de propuesta de contratación, irregularidades, solicitud de información.	Mensual
Secretaría Ejecutiva de Finanzas	Solicitud de desgloses presupuestario, contrataciones y coordinación para mejoras del sistema administrativo	Semanal
Comisión de Gestión y Control	Envío de dictámenes realizados por la SEDP.	Trimestral
Vicerrectoría Académica	Coordinar asuntos académicos.	Mensual
Auditoría	Realizar auditorías de personal.	Mensual

Asesoría Legal	Solicitud de opinión legal referente a trámites administrativos.	Cuando se requiere
Rectoría	Aprobación de dictámenes hechos por la SEDP	Diario
Encargados de Unidades Administrativas.	Coordinar permisos, incapacidades licencias del personal.	Diario.
Dirección de Docencia.	Solicitud de opiniones académicas en relación a dictámenes.	Cuando se requiera.
Sistema de Ingreso y permanencia Estudiantil.	Solicitud de recibo de matrícula.	Cuando se requiera.

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Tribunal Superior de Cuentas.	Información sobre los empleados de la UNAH.	Dos veces al año.
Instituto Hondureño de Seguridad Social.	Coordinación de investigaciones de caso.	Cuando se requiera.

6. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
1. Planificar y organizar las actividades asignadas al DECRH a la sección del aseguramiento de la calidad con el fin de velar con el cumplimiento de los procesos establecidos.
2. Realizar monitoreo y seguimiento de asistencia del personal de la UNAH con la finalidad de verificar el cumplimiento de sus funciones.
3. Supervisar las actividades del equipo de trabajo con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados al DECRH.
4. Coordinar y dar seguimiento al proceso de identificación de los empleados de la UNAH con el fin de llevar un control laboral.
5. Validar las acciones ejecutadas por los colaboradores del Departamento para otorgar su respectiva aprobación.
6. Participar en reuniones con autoridades universitarias con el objetivo de tomar decisiones en los procesos de la UNAH.
7. Realizar reuniones con los jefes de Departamentos de la SEDP para establecer mejoras continuas en los procesos administrativos.
8. Realizar evaluaciones del equipo de trabajo para verificar el cumplimiento de los objetivos de los colaboradores.
9. Asesora y apoyar a los jefes de unidades académicas y administrativas en relación a uso eficiente y racional del Talento Humano.
10. Establecer comunicación con los coordinadores regionales del Talento Humano en todas las actividades de la SEDP para verificar procesos del DECRH a nivel nacional.
11. Coordinar con empresas o entidades externas la verificación de traslape de horarios con el objetivo de tomar las medidas respectivas.
12. Integrar comisiones que establezcan las autoridades universitarias para resolución de casos o problemas.
13. Elaborar informes de casos para las autoridades universitarias para la toma de decisiones.

7. COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Académicas y Técnicas:

- Licenciatura en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.
- Licenciatura en otras áreas afín

- Maestría en áreas de administración
- 4 – 5 años de experiencia en áreas de procesos y Recursos Humanos

Competencias Organizacionales:

- Orientación al Cliente
- Trabajo en Equipo
- Compromiso con la Calidad
- Compromiso con la Institución

Competencias Específicas:

- Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales.
- Toma de decisiones
- Liderazgo
- Capacidad de análisis
- Comunicación oral y escrita

Competencias Conocimientos/Técnicas:

- Manejo de paquetes computacionales
- Manejo de Leyes Laborales:

Código del Trabajo

Contrato Colectivo del Sindicato de Trabajadores de la UNAH

Estatuto del docente UNAH

Reglamento de Instructores.

A través de la entrevista se identificó que el Jefe del Departamento realiza varias funciones operativas, las cuales se menciona a continuación:

- a. realizar monitoreo y seguimiento de asistencia del personal de la UNAH con la finalidad de verificar el cumplimiento de sus funciones.
- b. coordinar y dar seguimiento al proceso de identificación de los empleados de la UNAH con el fin de llevar un control laboral.
- c. elaborar informes de casos para las autoridades universitarias para la toma de decisiones.

Al realizar el análisis del puesto se considera que dichas funciones deben ser delegadas a sus colaboradores inmediatos, por ser actividades operativas. Se hace la observación anterior en base a que el puesto de Jefe de Departamento de Efectividad es un puesto ejecutivo y su finalidad es desarrollar funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas, que contribuyan a la consecución de los objetivos y metas institucionales.

Puesto 2. Jefe de Aseguramiento de la Calidad

FORMATO DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGOS			Código no. 002
			VERSIÓN: 01
<i>Elaborado por:</i> Gloria Paz y Zeida Sorto <i>Fecha de Elaboración:</i> 4/09/2015	<i>Fechas de Aprobación:</i> <i>Versión:</i> 01 <i>Última versión:</i> 01	Página 61 de 134	FIRMA DE APROBACIÓN: Jefe del Departamento

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Jefe de Aseguramiento de la Calidad	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Jefe de Departamento de Efectividad del Recurso Humano
Departamento al que pertenece el cargo: Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano	Ciudad: Tegucigalpa, Francisco Morazán
Posición: Nueva (<input type="checkbox"/>)	Actualización: (<input checked="" type="checkbox"/>)
Fecha: 4 de agosto, 2015	

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Administrar el talento humano de la UNAH gestionando la supervisión y control del personal docente y administrativo con el fin de lograr el cumplimiento de los procesos establecidos en el departamento de Efectividad del Recurso Humano.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

- Presupuesto asignado: **no**
- Activos fijos (detallado): **escritorio, silla ejecutiva, computadora, impresora.**

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una "X" la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (X) Analiza: () Asesora: () Propone: (X) Decide: ()

Ejecuta: () Supervisa: (X)

5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
Con todas las dependencias de la UNAH.	Brindar información en relación a los procesos de efectividad y control del recurso humano.	Diario.

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Dependencias e instituciones Públicas y privadas.	Brindar información del personal docente y administrativo de la UNAH.	Cuando se requiera.

6. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
1. Coordinar las actividades asignadas a la sección del aseguramiento de la calidad con el fin de velar con el cumplimiento de los procesos de control establecidos por el DECRH.

2. Verificar los análisis de carga académica en coordinación con los jefes de departamento con el propósito de fundamentar la productividad del personal docente.
3. Coordinar las actividades del equipo de trabajo con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados al DECRH.
4. Revisar documentación elaborada por el personal del DECRH con la finalidad de aprobar la misma antes de ser remitidos a la unidad correspondiente.
5. Supervisar al personal auxiliar de monitoreo con la finalidad de verificar el cumplimiento de sus funciones.
6. Elaborar informe semanal de actividades desarrolladas para demostrar el cumplimiento de sus funciones.
7. Realizar análisis estadísticos de las actividades realizadas por el departamento para elaboración de informes y dar recomendaciones a la SEDP.
8. Representar al DECRH antes las autoridades de Trabajo u otras instituciones.
9. Coordinar reuniones con autoridades académicas y administrativas con el fin de velar con el cumplimiento de las políticas relacionadas con el manejo del personal.
10. Realizar equipos de trabajo con los auxiliares de monitoreo para retroalimentar y planificar los procesos del DECRH.
11. Realizar los informes de aplicación de los días no laborados.
12. Realizar los informes para la devolución de los días no laborados.
13. Revisar y analizar de carga académica de centros regionales y Ciudad Universitaria
14. Revisar los traslapes de horario del personal que labora en la UNAH
15. Elaborar Informes de dos días consecutivos y 3 o más días alternos del personal de la UNAH para tomar medidas que el caso amerite.
16. Realizar el registro de las huellas dactilares del personal de la UNAH en el reloj dactilar del edificio donde realizara funciones.

7. COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Académicas y Técnicas:

- Licenciatura en Administración de Empresas

- Licenciatura en otras áreas.
- 4 – 5 años de experiencia en áreas de procesos y Recursos Humanos

Competencias Organizacionales:

- Orientación al Cliente
- Trabajo en Equipo
- Compromiso con la Calidad
- Compromiso con la Institución.

Competencias Específicas:

- Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales.
- Toma de decisiones
- Liderazgo
- Capacidad de análisis
- Comunicación oral y escrita

Competencias Conocimientos/Técnicas:

- Manejo de paquetes computacionales
- Manejo de Leyes Laborales:
- Código del Trabajo
- Contrato Colectivo del Sindicato de Trabajadores de la UNAH

- Estatuto del docente UNAH
- Reglamento de Instructores.

La entrevista revela que el jefe de Aseguramiento realiza varias funciones operativas, entre las cuales están:

- a. realizar los informes de aplicación de los días no laborados.
- b. realizar los informes para la devolución de los días no laborados, c) revisar los traslapes de horario del personal que labora en la UNAH.
- c. elaborar Informes de dos días consecutivos y 3 o más días alternos del personal de la UNAH para tomar medidas que el caso amerite.
- d. realizar el registro de las huellas dactilares del personal de la UNAH en el reloj dactilar del edificio donde realizara funciones.

Al realizar el análisis del puesto, se identificó que se están ejerciendo actividades operativas, Por lo tanto, el Jefe de Aseguramiento de la Calidad por ser una jefatura y el segundo al mando en el departamento debe únicamente realizar funciones técnicas o administrativas como ser la revisión de informes y dar el visto bueno de los mismos para finalmente ser firmado por el Jefe del DECRH.

Así mismo, el nombre del puesto Jefe de Aseguramiento de la Calidad no corresponde a las funciones que realmente desempeña, debido a que ejerce únicamente un control del talento

humano al verificar el cumplimiento de horarios entre otras actividades, por lo tanto, se sugiere cambiar el término de calidad y dejar el nombre como Jefe de Aseguramiento del Control del Talento Humano.

Puesto 3. Especialista en Aseguramiento de la Calidad

FORMATO DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGOS			Código no. 003
			VERSIÓN: 01
Elaborado por: Gloria Paz y Zeida Sorto	Fecha de Aprobación:	Página 67 de 134	FIRMA DE APROBACIÓN: Jefe del Departamento
Fecha de Elaboración: 4/09/2015	Versión: 01 Última versión: 01		

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Especialista en Aseguramiento de la Calidad	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Jefe de Aseguramiento de la Calidad
Departamento al que pertenece el cargo: Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano	Ciudad: Tegucigalpa, Francisco Morazán
Posición: Nueva (<input type="checkbox"/>)	Actualización: (<input checked="" type="checkbox"/>)
Fecha: 4 de agosto, 2015	

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Contribuir a la gestión académica del personal docente de la UNAH mediante la supervisión y control para lograr niveles de productividad óptimos mejorando la labor docente.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

- Presupuesto asignado: **no**
- Activos fijos (detallado): **escritorio, silla ejecutiva, computadora, impresora y**

papelería

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una “X” la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia

Informa: (X) Analiza: (X) Asesora: () Propone: (X) Decide: ()

Ejecuta: () Supervisa: ()

5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
Jefe de departamentos y coordinadores/ Decanos.	Análisis de la carga académica de los docentes.	Dos veces por período académico.
Personal docente.	Brindar información en relación a la carga académica.	Frecuentemente.
Directores de centros	Propuesta de pagos.	Dos o tres veces por período académico
Con todas las dependencias de la UNAH.	Brindar información en relación a los procesos de efectividad y control del recurso humano	Diario.

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Ninguna		

6. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
1. Analizar la asignación académica a cada docente de la UNAH con el propósito de optimizar los niveles de productividad del personal docente.
2. Informar sobre irregularidades detectadas en relación a carga académica para tomar las medidas respectivas, de las diferentes propuestas de pago de los departamentos académicos de la UNAH.
3. Elaborar contratos y nombramientos a personal docente y administrativo con el fin de ser enviados al Departamento de Talento Humano, para que ellos realicen los trámites correspondientes.
4. Verificar los horarios del personal docente con el fin de detectar traslapes de horarios en otras instituciones o empresas.
5. Analizar casos especiales con el objetivo de proponer las medidas o toma de decisiones a las autoridades correspondientes.
6. Elaborar informe semanal de las actividades desarrolladas para documentar e informar de las funciones realizadas.
7. Colaborar en la elaboración del POA anual y trimestral del DECRH.
8. Colaborar con los auxiliares de Monitoreo para apoyar con el proceso de control de asistencia.
9. Programar reuniones de trabajo con autoridades académicas y administrativas con el fin de velar por la productividad y efectividad del personal docente.
10. Realizar análisis estadísticos de las actividades de las funciones de los docentes para elaboración de informes y dar recomendaciones a la SEDP.
11. Realizar análisis y proponer planes preventivos de la asignación académica de cada uno de los departamentos para maximizar el recurso humano (personal docente).

7. COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Académicas y Técnicas:

- Licenciatura en Administración de Recursos Humanos
- Licenciatura en Ciencias Sociales
- Experiencia laboral en cargos administrativos o docentes

Competencias Organizacionales:

- Orientación al Cliente
- Trabajo en Equipo
- Compromiso con la Calidad
- Compromiso con la institución

Competencias Específicas:

- Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales.
- Toma de decisiones
- Capacidad de análisis
- Comunicación oral y escrita

Competencias Conocimientos/Técnicas:

- Manejo de paquetes computacionales
- Manejo de Leyes Laborales:

Código del Trabajo

Contrato Colectivo del Sindicato de Trabajadores de la UNAH

Estatuto del docente UNAH

Reglamento de Instructores

A través de la entrevista se consideró que las responsabilidades están acorde al propósito general del cargo.

Sin embargo, al analizar el nombre del puesto Especialista en Aseguramiento de la Calidad se considera que debe utilizar otro nombre diferente al de especialista, que vaya acorde a las funciones y responsabilidades del puesto, ya que un especialista es alguien que aporta a la organización conocimientos especializados y actúa en un plano táctico/estratégico de objetivos y proyectos.

Puesto 5. Auxiliar de Monitoreo

Descriptor 1: Auxiliar de Monitoreo Reloj Dactilar

FORMATO DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGOS			Código no. 004
			VERSIÓN: 01
			FIRMA DE APROBACIÓN: Jefe del Departamento
<i>Elaborado por:</i> Gloria Paz y Zeida Sorto <i>Fecha de Elaboración:</i> 4/09/2015	<i>Fechas de Aprobación:</i> <i>Versión:</i> 01 <i>Última versión:</i> 01	<i>Página</i> 72 de 134	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Auxiliar de Monitoreo Reloj Dactilar	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Jefe de Aseguramiento de la Calidad
Departamento al que pertenece el cargo: Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano	Ciudad: Tegucigalpa, Francisco Morazán
Posición: Nueva ()	Actualización: (X)
Fecha: 4 de agosto, 2015	

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Verificar el cumplimiento de la asistencia y de la jornada laboral del personal docente, administrativo y de servicio de la UNAH para optimizar la productividad.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

- Presupuesto asignado: **no**
- Activos fijos (detallado): **escritorio, silla, computadora, impresora y papelería**

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una “X” la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (X) Analiza: (X) Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: (X) Supervisa: ()

5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
Con todas las dependencias de la UNAH	Registro de huellas dactilares.	Semanal
	Consultas.	Semanal

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Ninguna		

6. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
1. Verificar la marcación diaria en los relojes dactilares con el propósito de verificar el cumplimiento de la asistencia del personal del UNAH.

2. Revisar las jornadas de todo el personal de la UNAH con el propósito de llevar el control de asistencia.
3. Depurar en la base de datos el registro dactilar del personal de la UNAH que ha sido cambiado su estatus laboral.
4. Realizar el registro en el reloj dactilar de las huellas de personal nuevo en el edificio donde desempeñará su cargo, brindándoles de esta manera el acceso correspondiente.
5. Elaborar reportes cada quince días del personal de la UNAH sobre días faltados y llegadas tarde sin justificar de manera consecutiva o alterna con el fin de enviar los reportes a cada dependencia.
6. Ingresar las justificaciones de inasistencias de personal de la UNAH enviadas por los departamentos con el objetivo de documentar las mismas.
7. Preparar informes de horas extras con el fin de ser enviados a la sección de planilla para los pagos correspondientes.
8. Elaborar reportes para los jefes de cada Departamento sobre el tiempo compensatorio y vacaciones de su personal con el propósito de otorgar los mismos.
9. Ingresar la documentación a la base de datos de los trámites en relación a permisos, incapacidades, giras, vacaciones, tiempos compensatorios, entre otros.
10. Atender solicitudes para la extensión de carné de identificación como empleado de la UNAH con el fin de autorizar el mismo.
11. Elaborar informe semanal informando de las actividades realizadas.

6. COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Académicas y Técnicas:

- Título de Educación Media o pasante universitario
- 1 – 2 años en puestos operativos

Competencias Organizacionales:

- Orientación al Cliente
- Trabajo en Equipo
- Compromiso con la Calidad

- Compromiso con la Institución

Competencias Específicas:

- Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales
- Comunicación oral y escrita

Competencias Conocimientos/Técnicas:

- Manejo de paquetes computacionales

Descriptor 2: Auxiliar de Monitoreo Personal Docente

	FORMATO			Código no. 005
	DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGOS			
	<i>Elaborado por:</i> Gloria Paz y Zeida Sorto	<i>Fechas de Aprobación:</i>	Página 76 de 134	VERSIÓN: 01
	<i>Fecha de Elaboración:</i> 4/09/2015	<i>Versión:</i> 01 <i>Última versión:</i> 01		FIRMA DE APROBACIÓN: Jefe del Departamento

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Auxiliar de Monitoreo Personal Docente	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Jefe de Aseguramiento de la Calidad
Departamento al que pertenece el cargo: Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano	Ciudad: Tegucigalpa, Francisco Morazán
Posición: Nueva (<input type="checkbox"/>)	Actualización: (<input checked="" type="checkbox"/>)
Fecha: 4 de agosto, 2015	

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Verificar el cumplimiento de la asistencia y de la jornada laboral del personal docente de la UNAH.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

- Presupuesto asignado: **no**
- Activos fijos (detallado): **escritorio, silla, computadora, impresora y papelería**

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una “X” la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (X) Analiza: (X) Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: (X) Supervisa: ()

5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
Jefe de departamento y coordinadores	Verificación de la carga académica de los docentes. Información sobre asistencia docente.	En el período académico. Semanal.

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Ninguna		

6. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
1. Verificar la asistencia de los docentes en cada aula de los edificios asignados con el propósito de que los docentes cumplan el horario asignado.
2. Solicitar al jefe de cada unidad académica información sobre las inasistencias de

los docentes para justificar las mismas e informar al jefe del Aseguramiento sobre cada caso.
3. Dar seguimiento de casos críticos de inasistencia o impuntualidad encontrados apoyándose con las autoridades de las distintas unidades para el tratamiento, seguimiento y corrección de los mismos.
4. Elaborar informe semanal sobre asistencias e inasistencias del personal docente para los procesos correspondientes en el DECRH.
5. Elaborar informe semanal de las actividades desarrolladas para documentar e informar de las funciones realizadas.
6. Elaborar informes mensuales de los días no laborados de los diferentes departamentos de la UNAH para realizar las justificaciones de las mismas.
7. Dar seguimiento a casos especiales cada período académico con el fin de informar al DECRH.

7. COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Académicas y Técnicas:

- Título de Educación Media o pasante universitario.
- 1 año de experiencia en monitoreo y control operativo.

Competencias Organizacionales:

- Orientación al Cliente
- Trabajo en Equipo
- Compromiso con la Calidad
- Compromiso con la Institución

Competencias Específicas:

- Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales

- Comunicación oral y escrita

Competencias Conocimientos/Técnicas:

- Manejo de paquetes básicos computacionales.

Los datos obtenidos en la entrevista a los colaboradores que fungen el puesto Auxiliar Operativo, revelaron dos aspectos importantes:

- a. que hay una sobrecarga de responsabilidades, ya que son veintidós (22).
- b. existen dos áreas de control claramente definidas; el que se realiza a los docentes en el aula de clase y el que se realiza por medio de la revisión, de hora de entrada y salida, de marcación del reloj dactilar del personal de la UNAH en el sistema.

Por lo tanto, al realizar el análisis de este puesto se consideró necesario dividirlo en dos descriptores: Auxiliar de Monitoreo Personal Docente, encargado de velar por el cumplimiento de la jornada laboral del docente en el área de trabajo (aulas) y Auxiliar de Monitoreo Reloj Dactilar, encargado de verificar la marcación del personal que labora en la UNAH mediante el sistema de reloj dactilar. Pero cabe mencionar, que ambos puestos tienen la misma finalidad y están situados en el mismo nivel jerárquico.

Puesto 5. Asistente Operativo II

			Código no. 006
			VERSIÓN: 01
<i>Elaborado por:</i> Gloria Paz y Zeida Sorto	<i>Fechas de Aprobación:</i>	Página 80 de 134	FIRMA DE APROBACIÓN: Jefe del Departamento
Fecha de Elaboración: 4/09/2015	Versión: 01 Última versión: 01		

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Asistente Operativo II	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Jefe de Departamento de Efectividad del Recurso Humano
Departamento al que pertenece el cargo: Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano	Ciudad: Tegucigalpa, Francisco Morazán
Posición: Nueva (<input type="checkbox"/>)	Actualización: (<input checked="" type="checkbox"/>)
Fecha: 4 de agosto, 2015	

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Elaborar contratos u oficios del personal docente de la UNAH y demás documentos inherentes a las funciones del DECRH.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

- Presupuesto asignado: **no**
- Activos fijos (detallado): **escritorio, silla, computadora, impresora y papelería**

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una “X” la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (X) Analiza: () Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: (X) Supervisa: ()

5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
Ninguna		

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Ninguna		

6. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
1. Preparar los oficios de los contratos de trabajo del personal docente de la UNAH para ser remitidos a la Secretaría Ejecutiva del Desarrollo del Personal y contar con expedientes actualizados.
2. Elaborar diariamente notas sobre contrataciones de docentes por hora y a tiempo completo para ser remitidos a la Secretaría Ejecutiva del Desarrollo del Personal.
3. Realizar notas sobre cambios de horario del personal docente para que estos estén informados del cumplimiento de su labor diariamente. Igualmente estas notas ser remitidos a la Secretaría Ejecutiva del Desarrollo del Personal.
4. Preparar solicitudes sobre información de horarios de docentes de la UNAH a otras instituciones.
5. Clasificar y archivar la documentación recibida o enviada para llevar registro y control sobre la correspondencia.
6. Atender llamadas telefónicas con el fin de brindar información general del departamento, así como transferir dichas llamadas en caso de ser necesario.
7. Despachar y registrar correspondencia en libro de control de envío para llevar un registro de la documentación, asegurándose de la entrega puntual de la misma.
8. Fotocopiar la documentación enviada llevando un archivo de la documentación para obtener un respaldo en caso de extravío.

7. COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Académicas y Técnicas:

- Secretaria o Secretariado técnico en computación.
- 1 – 2 años de experiencia en servicio al cliente o en funciones administrativas.

Competencias Organizacionales:

- Orientación al Cliente
- Trabajo en Equipo
- Compromiso con la Calidad
- Compromiso con la Institución

Competencias Específicas:

- Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales
- Comunicación oral y escrita

Competencias Conocimientos/Técnicas:

- Manejo de paquetes computacionales

Al analizar este puesto se realizó una comparación con el descriptor existente y se detectó que la colaboradora no ejerce las funciones de asistencia a la jefatura en el desarrollo de las actividades del departamento, así como la función de atención al público, que se consideran son inherentes al puesto de asistente. Por lo cual, se considera que aunque no están siendo desempeñadas deben ser incluidas en el descriptor actualizado.

Puesto 6. Auxiliar Operativo I

Al realizar las entrevistas se descubrieron dos aspectos importantes en relación a este puesto que no permitió la actualización del mismo:

1. La persona que esta nombrada para el puesto de Auxiliar Operativo I ejerce funciones de Auxiliar de Monitoreo de Reloj Dactilar.

2. Existe una colaboradora ejerciendo funciones contenidas en el descriptor del puesto de Auxiliar Operativo I, proporcionado por la jefatura de la DECRH, la cual no está capacitada para fungir dicho puesto por no tener las competencias requeridas, puesto que su cargo anterior era Encuadernadora en la Editorial Universitaria (Departamento desaparecido), razón por la cual se le reubicó en el DECRH. A continuación se muestran las responsabilidades descritas durante la entrevista.

Responsabilidades
1. Recibir y registrar la correspondencia interna y externa con el objetivo de llevar un registro de entrada de la misma.
2. Clasificar la correspondencia interna y externa para distribuirla a quien corresponda.
3. Revisar la correspondencia interna y externa con el fin de priorizar y dar respuesta oportuna a los entes o unidades que lo requiera.
4. Entregar documentos que han sido solicitados al departamento registrando su entrega en el libro de control.
5. Atender al público con el fin de brindar información requerida.
6. Atender llamadas telefónicas con el propósito de brindar información o ubicar a la persona que corresponda.

7. Controlar el acceso de las visitas a las oficinas del DECRH para remitirlas con quien corresponda.

Por lo tanto, se evidencia que no se está llevando a cabo correctamente el proceso de administración de personal en relación al proceso de colocación de las personas, ya que las colaboradoras no están ejerciendo en el puesto para lo cual fueron contratadas.

Puesto 7. Conserje

FORMATO DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGOS			Código no. 007
			VERSIÓN: 01
<i>Elaborado por:</i> Gloria Paz y Zeida Sorto <i>Fecha de Elaboración:</i> 4/09/2015	<i>Fechas de Aprobación:</i> <i>Versión:</i> 01 <i>Última versión:</i> 01	Página 86 de 134	FIRMA DE APROBACIÓN: Jefe del Departamento

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Conserje	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Jefe de Departamento de Efectividad del Recurso Humano
Departamento al que pertenece el cargo: Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano	Ciudad: Tegucigalpa, Francisco Morazán
Posición: Nueva (<input checked="" type="checkbox"/>)	Actualización: (<input type="checkbox"/>)
Fecha: 4 de agosto, 2015	

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Apoyar en las labores administrativas de clasificación, registro y traslado de los documentos a fin de brindar apoyo en los procesos del Departamento.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

- Presupuesto asignado: **no**
- Activos fijos (detallado): **escritorio y silla.**

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una "X" la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (X) Analiza: () Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: (X) Supervisa: ()

5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
Todo el personal de la UNAH	Recolección y entrega de documentos.	Diaria

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Ninguna		

6. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
1. Ejecutar las actividades de clasificación, registro de los documentos que le indiquen a fin de brindar apoyo en los procesos del Departamento.
2. Fotocopiar la documentación a ser enviada con el fin de contribuir para la agilización de los trámites.
3. Realizar diligencias dentro o fuera de las instalaciones de la UNAH que le sean asignadas por el Jefe Inmediato con el fin de que el Departamento cuente con lo necesario en el momento que lo requiera.
4. Brindar apoyo al personal en otras actividades inherentes del Departamento con el fin de contribuir en los procesos.

5. Entregar puntualmente la correspondencia recibida y enviada con el fin de asegurar las comunicaciones por escritas registradas.
6. Revisar periódicamente el estado de la motocicleta con el propósito de disminuir los accidentes o riesgos laborales a que está expuesto.

7. COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Académicas y Técnicas:

- Educación Media
- Experiencia de 2 años mínimo en funciones de mensajería

Competencias Organizacionales:

- Orientación al Cliente
- Trabajo en Equipo
- Compromiso con la Calidad
- Compromiso con la institución

Competencias Específicas:

- Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales
- Comunicación oral y escrita
- Manejo de vehículo liviano o motocicleta

Competencias Conocimientos/Técnicas:

- Manejo de paquetes computacionales

A través de la entrevista se detectó que el departamento cuenta con una persona ejerciendo las funciones de conserje y actualmente no tienen en su manual el descriptor de este puesto, por lo que se procedió a elaborarlo con la información proporcionada.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se describe las conclusiones y recomendaciones que se encontraron a través de la investigación de este estudio y que serán de utilidad para la gestión del talento humano en el Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano.

5.1 CONCLUSIONES

1. Al obtener la información clave, mediante el levantamiento de los descriptores de puestos, se concluye que el Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano no cuenta con descriptores de puesto actualizados lo que ocasiona una confusión y sobrecarga de funciones, que a su vez limita la eficiencia del trabajo realizado.

2. En base al análisis de la información de las funciones de los descriptores de puestos en el DECRH, se determinó que es necesario la reorganización del personal mediante la colocación de los colaboradores en el puesto para el cual fueron contratados.

3. En el Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano se determinó la valoración de puestos, en base a la metodología HAY, mediante el análisis y cuantificación de las competencias, la solución de problemas y las responsabilidades relativas a cada puesto.

4. Contar con una escala salarial ofrece una remuneración equitativa a los colaboradores de acuerdo a las funciones que desempeña y las responsabilidades asignadas y por ende, ayudar a la institución a establecer equidad a nivel de todo el personal.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda revisar y actualizar los descriptores de puesto cada año, con el objetivo de mantener un adecuado manejo del talento humano y lograr el buen funcionamiento del departamento y de ésta manera, adecuarlos a las exigencias u objetivos planteados y lograr la eficiencia del trabajo realizado.

2. Las funciones del DECRH deben organizarse de acuerdo a las responsabilidades de cada puesto en los niveles correspondientes (estratégico, táctico u operativo) de manera que no exista una confusión de funciones y/o una inadecuada colocación del personal.

3. Se recomienda realizar una valoración de puestos para fijar un sueldo con mayor justicia a cada colaborador.

4. El Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano debe implementar una escala salarial acorde al mercado laboral y que permita remunerar de manera justa y equitativa al personal con el fin de atraer y retener el mejor talento humano.

5. Debe automatizarse los procesos de control del personal de la UNAH para lograr una efectividad en los mismos y así reducir los costos operativos con el fin de cumplir con unos de

los objetivos estratégicos de la Secretaría Ejecutiva del Personal, el cual es desarrollar una institución innovadora y el adecuado uso de la tecnología para prácticas sólidas de gestión.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

El presente capítulo muestra la valoración de cada uno de los puestos del Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano de la UNAH, para finalmente presentar una propuesta de escala salarial. Se describe una tabla que corrobora todos los puntos principales de la investigación donde se especifican los objetivos, conclusiones, recomendaciones y plan de acción.

6.1 VERIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo como base los resultados obtenidos por medio de las entrevistas y el análisis de contenido se hace una propuesta formal de la actualización de los descriptores de puesto (presentados en el capítulo IV) que corresponden a una descripción precisa y específica para cada colaborador, que permita tener claro cuáles deben ser sus funciones, y de esta manera obtener el mejor desempeño al momento de realizar las funciones de su puesto y contribuir en la mejora en los procesos administrativos que presta el Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano de la UNAH; y por ende alcanzar los objetivos de la institución. La actualización de estos descriptores se fundamenta en un análisis de los datos brindados por el personal de la DECRH y las responsabilidades que ellos realizan, así como el análisis de los descriptores existentes en el departamento.

Para elaborar la valoración de cada puesto de trabajo en el DECRH, se toma en cuenta los descriptores actualizados en base a la metodología HAY, cuyo objetivo es valorar las competencias, la resolución de problemas y el nivel de responsabilidad que exige cada puesto de trabajo, y de esta manera, obtener el puntaje de la valoración y ubicar los mismos en el tabulador de sueldo (anexo 4), tomando en cuenta los niveles mínimo, medio y máximo de retribución de cada nivel y categoría salarial, que permite la flexibilidad a las entidades para asignar sueldos a los cargos específicos de los mismos. Para finalmente, realizar y proponer una escala salarial que permita remunerar de manera justa y equitativa al personal con el fin de atraer y retener el mejor talento humano.

En nuestro país las empresas u organizaciones privadas tienen la libertad de elaborar sus tabuladores de salario de acuerdo al presupuesto y política salarial.

A continuación se muestra la tabla de congruencia que se describe a lo largo del documento:

Tabla 6. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción

Título	Objetivos		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de Acción
	General	Específicos			
Descripción y Valoración de los Puestos en el Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano de la UNAH.	Actualizar los descriptores de puestos del Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano de la UNAH en base a la metodología HAY, con el fin de analizar los puestos y lograr una adecuada atracción, selección y retención del talento humano.	Obtener información clave para el desarrollo de la gestión eficiente del talento humano en el Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano de la UNAH.	Los procesos de gestión del talento humano se basan en la información que proporciona la descripción y el análisis de los puestos, por lo tanto es de suma importancia contar con descriptores de puestos actualizados.	Se recomienda revisar y actualizar los descriptores de puesto cada año, con el objetivo de adecuarlos a las exigencias u objetivos del departamento.	Actualización de Descriptores de Puesto/ Valoración de los puestos/ Escala Salarial
			El Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano no cuenta con descriptores de puesto actualizados lo que ocasiona una confusión y sobrecarga de funciones, que a su vez limita la eficiencia del trabajo realizado.		

Título	Objetivos		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de Acción
		<p>Analizar la información de las funciones de los descriptores de puestos en el Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano de la UNAH, en base a los a metodología HAY, para que el colaborador tenga conocimiento de sus funciones y responsabilidades</p>	<p>En base al análisis del instrumento aplicado al personal del DECRH, se determinó que es necesario la reorganización del personal mediante la colocación de los colaboradores en el puesto para el cual fueron contratados.</p>	<p>Las funciones del DECRH deben organizarse de acuerdo a las responsabilidades de cada puesto en los niveles correspondientes (estratégico, táctico u operativo) de manera que no exista una confusión de funciones y/o una inadecuada colocación del personal.</p> <p>Debe automatizarse los procesos de control del personal de la UNAH para lograr una efectividad en los mismos y así reducir los costos operativos con el fin de cumplir con unos de los objetivos estratégicos de la Secretaría Ejecutiva del Personal, el cual es desarrollar una institución innovadora y el adecuado uso de la tecnología para prácticas sólidas de gestión.</p>	
		<p>Realizar las valoraciones de los descriptores de puesto, en base a criterios establecidos en la metodología HAY, para determinar el valor</p>	<p>En el Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano se determinó la valoración de puestos, en base a la metodología HAY, mediante</p>	<p>Se recomienda realizar una valoración de puestos para fijar un sueldo con mayor justicia a cada colaborador.</p>	

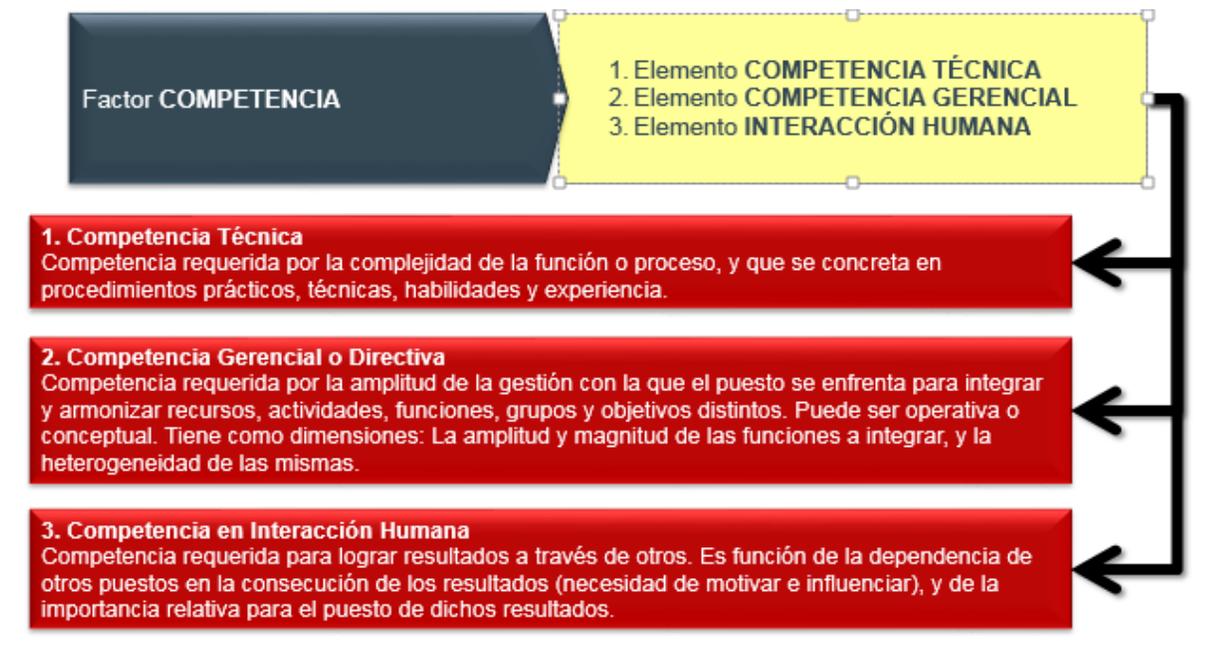
Título	Objetivos		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de Acción
		que el puesto amerita.	el análisis y cuantificación de las competencias, la solución de problemas y las responsabilidades relativas a cada puesto.		
		Proponer una escala salarial para atraer y retener al mejor recurso humano del mercado	Contar con una escala salarial ofrece una remuneración equitativa a los colaboradores de acuerdo a las funciones que desempeña y las responsabilidades asignadas y por ende, ayudar a la institución a establecer equidad a nivel de todo el personal	El Departamento de Efectividad y Control del Recurso Humano debe implementar una escala salarial acorde al mercado laboral y que permita remunerar de manera justa y equitativa al personal con el fin de atraer y retener el mejor talento humano.	

En la tabla anterior se muestra la verificación que describe a lo largo del documento la concordancia investigación pasando por el objetivo general los específicos, conclusiones y recomendaciones hasta llegar al plan de acción.

6.2 VALORACIÓN DE PUESTOS

Las valoraciones que se presentan a continuación se calcularon mediante la metodología HAY, realizando un análisis y cuantificación de responsabilidades considerando las tres dimensiones o factores comunes a cualquier puesto, que a su vez cada factor se compone de elementos que igualmente se deben analizar para cuantificar la responsabilidad global del puesto.

A. Factor Competencia, es la dimensión del SABER (Know How), son los conocimientos que debe reunir una persona para enfrentarse a los problemas que le plantea el desempeño de sus responsabilidades.

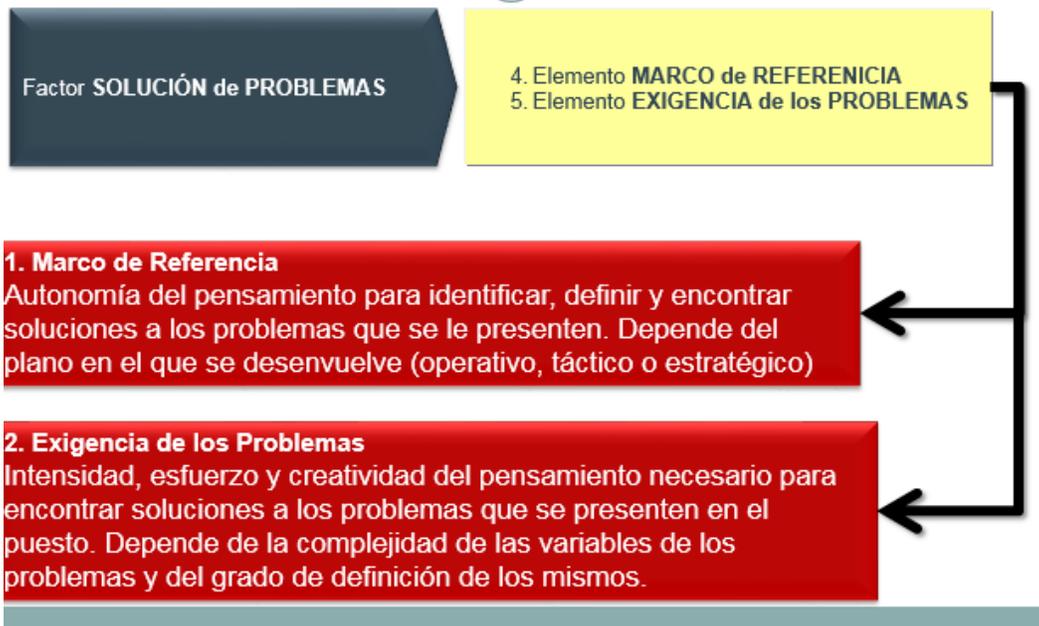


Matriz de Valoración - Competencia

Competencia en Interacción Humana → IS		Competencia Gerencial																	
		0. Tarea Ejecución de actividades específicas			I. Específica Ejecución y/o supervisión de una actividad o actividades específicas en cuanto a objetivo y contenido con una apropiada relación con las actividades conexas			II. Homogénea Integración y coordinación operacional o conceptual de actividades y funciones que son homogéneas en naturaleza y objetivos			III. Heterogénea Integración y coordinación operacional o conceptual de actividades y funciones heterogéneas en naturaleza y objetivos								
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3						
Competencia Técnica Habilidad Especializada	A. Primario Ejecución de tareas simples y rutinarias	38	43	50	57	57	66	66	66	66	66	66	66	87	87	100	115	115	115
	B. Oficio Elemental (Técnico) Familiaridad con máquinas de trabajo que pueden implicar el uso de equipos y maquinarias sencillos.	57	66	66	66	66	76	76	76	76	76	76	76	87	87	100	115	115	115
	C. Oficio (Técnico) Pericia en actividades dentro de un procedimiento de trabajo que pueden incluir destreza en el uso de equipos especializados.	66	76	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	100	100	115	132	132	132
	D. Técnica Avanzada Pericia en procedimientos administrativos y/o técnicos complejos.	87	100	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	132	132	152	175	175	175
	E. Especialidad Básica Suficiencia en una función especializada que implica la comprensión de su práctica y principios.	100	115	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	152	152	175	200	200	200
	F. Especialidad Madura Dominio en una función especializada, adquirida mediante una amplia experiencia en el manejo de teorías, técnicas y principios.	115	132	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	175	175	200	230	230	230
	G. Especialidad Avanzada Autoridad determinante en un campo de negocio complejo.	132	152	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	200	200	230	264	264	264
	H. Especialidad Avanzada Autoridad determinante en un campo de negocio complejo.	152	175	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	230	230	264	304	304	304
	I. Especialidad Avanzada Autoridad determinante en un campo de negocio complejo.	175	200	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	264	264	304	350	350	350
	J. Especialidad Avanzada Autoridad determinante en un campo de negocio complejo.	200	230	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	304	304	350	400	400	400
K. Especialidad Avanzada Autoridad determinante en un campo de negocio complejo.	230	264	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	350	350	400	460	460	460	
L. Especialidad Avanzada Autoridad determinante en un campo de negocio complejo.	264	304	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	400	400	460	528	528	528	
M. Especialidad Avanzada Autoridad determinante en un campo de negocio complejo.	304	350	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	460	460	528	608	608	608	
N. Especialidad Avanzada Autoridad determinante en un campo de negocio complejo.	350	400	460	460	460	460	460	460	460	460	460	460	528	528	608	700	700	700	
O. Especialidad Avanzada Autoridad determinante en un campo de negocio complejo.	400	460	528	528	528	528	528	528	528	528	528	528	608	608	700	800	800	800	

Paso 1: Defina el grado de Competencia Técnica que mejor describe al puesto valorado

Paso 2: Determine si el nivel de competencia seleccionado es evidente, o si el puesto "tiende" hacia el grado siguiente (+), o hacia el grado anterior (-).



B. Factor Solución de Problemas, es la dimensión de Autonomía del Pensamiento (Problem Solving), concedida para encontrar la solución de problemas dadas en el desempeño de sus responsabilidades.

Matriz de Valoración – Solución de Problemas

- ✓ Una vez se ha definido el porcentaje de la matriz anterior, es necesario buscar dicho porcentaje en el eje vertical de la matriz auxiliar siguiente, cruzándolo con el valor de puntos obtenido de la matriz de competencia / habilidades, datos que se presentan en la parte superior de la matriz. El valor en la intersección será la puntuación que resulta del factor Solución de Problemas.

Para encontrar los puntos de SOLUCIÓN DE PROBLEMAS, busque la intersección entre los ejes de PUNTOS DE HABILIDADES (horizontal) y del % de SOLUCIÓN DE PROBLEMAS (vertical)

		Competencia																												
		29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400
Solución de Problemas	87%	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216
	76%	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056
	66%	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920
	57%	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800
	50%	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700
	43%	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608
	38%	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528
	33%	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460
	29%	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400
	25%	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350
	22%	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304
	19%	5	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264
16%	5	5	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	
14%	4	4	5	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	
12%	3	4	5	5	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	
10%	3	3	4	4	5	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	

C. Factor Responsabilidad, es la dimensión de la Actuación (Accountability), orientada al logro de los resultados y por tanto a la asunción de la responsabilidad delegada en él.

Factor RESPONSABILIDAD

6. Elemento LIBERTAD para ACTUAR
7. Elemento MAGNITUD
8. Elemento IMPACTO

1. Libertad para Actuar

Nivel de autonomía de decisión y acción, concedido a un puesto para el logro de sus resultados. Viene determinado por el grado y naturaleza de la revisión o dirección que recibe en su actuación.

2. Magnitud Económica

Valor económico aproximado sobre el cual el puesto tiene incidencia real como parte normal de sus responsabilidades. Los montos representan estimados anuales y no toman en cuenta bienes inmuebles o activos fijos.

3. Impacto

Forma o modo que un puesto tiene de incidir en el uso o aplicación del monto económico identificado.

Matriz de Valoración - Responsabilidad

IMR = AÑO =	Magnitud	Impacto	(0) Indeterminado				(1) Muy pequeña				(2) Pequeña				(3) Mediana				(4) Mediana Grande				(5) Grande			
			Especial		General		Especial		General		Especial		General		Especial		General		Especial		General		Especial		General	
			N	M	I	C	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P
Libertad para Actuar	A. Prescrita Los puestos están sujetos a: Instrucciones directas y detalladas que cubren tareas asignadas y/o supervisión inmediata	8	10	14	19	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	
	B. Controlada Los puestos están sujetos a: Instrucciones de trabajo establecidas y/o supervisión estrecha	9	12	16	22	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	
	C. Estandarizada Los puestos están total o parcialmente sujetos a: Prácticas y procedimientos estandarizados y/o instrucciones generales de trabajo y/o a supervisión sobre el avance del trabajo y sus resultados	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	
	D. Genéricamente regulada Los puestos están total o parcialmente sujetos a: Prácticas y procedimientos cubiertos por precedentes o políticas muy definidas y/o a revisión del supervisor.	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	
	E. Con dirección Estos puestos por su naturaleza o tamaño están sujetos a: Prácticas y procedimientos amplios cubiertos por precedentes o políticas funcionales y/o consecución de resultados operacionales concretos y/o a dirección general	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	
	F. Con orientación Estos puestos por su naturaleza o tamaño están sujetos en forma amplia a: Políticas funcionales y consecución de metas y/o dirección general	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	
	G. Con guías generales Estos puestos están esencialmente sujetos únicamente a políticas y guías genéricas	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	
		10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	
		10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	
		10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	
		10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	

Paso 1: Defina el grado de Libertad para Actuar que mejor describe al puesto valorado

Paso 3: Defina el grado de Magnitud que mejor describe al puesto valorado

Paso 2: Determine si el nivel de libertad seleccionado es evidente, o si el puesto "tiende" hacia el grado siguiente (+), o hacia el grado anterior (-).

Paso 4: Defina el grado de Impacto que mejor describe al puesto valorado

A continuación se presenta una tabla resumen de las valoraciones de cada uno de los puestos de los empleados del Departamento de Efectividad y control del Recurso Humano el cual se realizó basado en las tres dimensiones, con sus respectivos elementos de medición que fueron descritos anteriormente:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L	M	N	Q	R	S	T	V	W	X	Y	Z
1																						
2																						
3	Nr.	Matc	Area	Departm	Jobtitle	Jobholder	Know How			Problemsolving			Accountability			Total	Grad	Profiles				
4	01		ADMITIVA	DECRH	Jefe del Departamento	x	D	I+	2	175	E	3	(33)	57	D+	2+	C+	87	319	15	A3	55-18-27
5	02		ADMITIVA	DECRH	Jefe Aseguramiento	x	D-	I	2	132	D+	3-	(29)	38	D-	2-	C-	66	236	13	A4	56-16-28
6	03		ADMITIVA	DECRH	Especialista Aseguramiento	x	C	I-	2	100	C	2	(19)	19	C	N	C-	25	144	10	A2	70-13-17
7	04		ADMITIVA	DECRH	Auxiliares Monitoreo	x	B+	I+	1	87	B+	2-	(16)	14	B+	N	C	22	123	9	A3	70-12-18
8	05		ADMITIVA	DECRH	Asistente Operativo II	x	B+	I	1	87	B	2	(16)	14	B	N	C	19	120	9	A2	72-12-16
9	06		ADMITIVA	DECRH	Conserje	x	B-	I-	1	66	A+	1+	(12)	8	A+	N	C-	12	86	7	A3	76-09-15

6.2 ESCALA SALARIAL

Tabla 7. Escala Salarial

ESCALA SALARIAL						
Puesto	Área	Departamento	Grados	Puntos	Rango Salarial \$	
					Mínimo	Máximo
Jefe de Departamento de Efectividad	Administrativa	DECRH	15	319	1,527.00	2,291.00
Jefe de Aseguramiento de la Calidad	Administrativa	DECRH	13	236	962.00	1,443.00
Especialista en Aseguramiento de la Calidad	Administrativa	DECRH	10	144	481.00	721.00
Auxiliares de Monitoreo	Administrativa	DECRH	9	123	382.00	572.00
Asistente Operativo II	Administrativa	DECRH	9	120	382.00	572.00
Conserje	Administrativa	DECRH	7	86	303.00	454.00

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Tomo I* (Vol. 1). Argentina: Ediciones Granica. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10357274>

Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Argentina: Ediciones Granica. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10934358>

Bravo Realza, Á. M. (2012). *Planeación de recursos humanos*. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10609191>

Castaño Collado, M. G., López Montalvo, G. de la M., & Prieto Zamora, J. M. (2009a). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R&S)* (1.^a ed.). España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10751564>

Castaño Collado, M. G., López Montalvo, G. de la M., & Prieto Zamora, J. M. (2009b). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R&S)*. España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10751564>

Castillo Aponte, J. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad* (3.^a ed.). Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10552985>

Castro Velazquez, A. (2009). *Salario*. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10328089>

Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos* (8.^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Dessler, G. (2004). *Administracion de recursos humanos* (2.^a ed.). Mexico: Pearson Education.

Díaz Nieto, E. S., Saavedra Uribe, L. P., & Valencia Pérez, H. F. (2010). *Sueldos y salarios. Guía práctica y metodología* (1.^a ed.). México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10844713>

Dolan, S. L. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3a. ed.). España: McGraw-Hill España. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10491308>

Editorial Vertice. (2008). *Planificación de los recursos humanos*. España: Editorial Publicaciones Vértice. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10522634>

EFE News Services, Inc. (2014). Estudio de Deloitte advierte se debe reinventar la gestión del recurso humano: LATINOAMÉRICA EMPLEO. *EFE News Service*. Madrid, United States. Recuperado a partir de <http://search.proquest.com/docview/1527005158/1CEB5FACD704491BPQ/1?accountid=35325>

Espada García, M. (2006). *Nuestro motor emocional: la motivación*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10149751>

Estrategias Diligentes S.A.S. (2014). *Manual para la elaboracion de escala salarial*. Colombia: ESTRATEGIAS DILIGENTES S.A.S.

Fernández-Ríos, M. (2007). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios* (1.^a ed.). España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10198517>

Fernandez Rios, M. (2007). *Diccionario de recursos humanos: organización y dirección*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10194614>

Gan, F., & Triginé, J. (2012a). *Evaluación del desempeño individual*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=11038961>

Gan, F., & Triginé, J. (2012b). *Valoración de puestos de trabajo* (1.^a ed.). España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=11038734>

Grados Espinosa, J. A. (2013). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal* (4a. ed.). México: Editorial El Manual Moderno. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10853636>

HayGroup. (20015). Evaluación de cargos. Recuperado 9 de agosto de 2015, a partir de <http://www.haygroup.com/co/services/index.aspx?id=14619>

Hernandez M., Z. (2015). *Sistema HAY de valoracion de puestos*. Honduras.

Hernández Silva, F. E., & Martí Lahera, Y. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *ACIMED*, 14(1), 1-32.

ICSA. (2010). Valoracion de puestos de trabajo. Recuperado 9 de agosto de 2015, a partir de <http://www.icsarrhh.com/index.php?op=AnalisisYValoracion>

La estrella de Panama. (2015). Falta recurso humano cualificado: ¿una idea realista o fantasiosa?

La Estrella de Panamá. Panama City, United States. Recuperado a partir de <http://search.proquest.com/docview/1698743953/A16D8376422844AEPQ/15?accountid=35325>

Marketing Publishing. (2007). *Gestión y motivación del personal*. España: Ediciones Díaz de

Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10194582>

Minor, G. (2012). *La administración de recursos humanos y la teoría de sistemas*. España.

Recuperado a partir de <https://prezi.com/jh-grqvid8s/la-administracion-dCe-recursos-humanos-y-la-teoria-de-sistemas/>

Moreno Campos, I. (2004). *Activos y pasivos derivados de la gestión de personas en la empresa*.

Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10063175>

Munduate, M. L. (2003). *El enfoque sistémico del enriquecimiento del trabajo*. María Lourdes

Munduate. 24 Páginas. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10041869>

Othón Juárez Hernández, J. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios incentivos y prestaciones*. México: Larousse - Grupo Editorial Patria. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=11013522>

PORTAFOLIO. (2007). *Recurso humano, la prioridad de Gran Estación. Portafolio*. Recuperado a partir de <http://search.proquest.com/docview/334390127/A16D8376422844AEPQ/2?accountid=35325>

Publicaciones Vertice S.L. (2008). *Planificación de los recursos humanos* (1.^a ed.). España: Editorial Publicaciones Vértice. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10522634>

Rodríguez Estrada, M. (1988). *Motivación al trabajo* (2a. ed.) (2.^a ed.). México: Editorial El Manual Moderno. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10995704>

Roig Ibáñez, J. (2008). *El estudio de los puestos de trabajo: la valoración de tareas y la valoración del personal* (1.^a ed.). España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10212391>

UNAH. (2014). Departamento de control y Efectividad. Recuperado 20 de agosto de 2015, a partir de <https://www.unah.edu.hn/>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista dirigida a los colaboradores del DECRH

ENTREVISTA PARA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. ¿Cuál es el nombre de su cargo?

2. Nombre de la persona que ocupa el cargo

3. Antigüedad en el cargo

4. ¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato?

5. ¿Cuál es el propósito general o razón de su cargo?

6. ¿Cuenta usted con un presupuesto asignado?

Si	No	Cantidad

7. ¿Tiene asignado mobiliario y materiales de oficina para realizar su trabajo? ¿Cuáles?

8. ¿Cuál es el rol que tiene sus responsabilidades y funciones dentro de la institución?

Informa	Analiza	Asesora	Propone	Decide	Ejecuta	Supervisa

9. Mencione el cargo, motivo y frecuencia de las principales relaciones internas y externas de su puesto.

A. INTERNAS (dentro de la UNAH)

Área/cargo	Motivo	Frecuencia

B. EXTERNAS (fuera de la UNAH)

Entidad/Institución	Motivo	Frecuencia

10. ¿Cuáles son las responsabilidades y tareas asignadas a su puesto de trabajo?

Responsabilidad

11. ¿Cuáles son las competencias requeridas para realizar su trabajo?

Académicas	Específicas	Conocimientos/técnicas

Anexo 2. Formato de Descriptor de Puesto

FORMATO DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGOS			Código no. 002
			VERSIÓN: 01
<i>Elaborado por:</i> Gloria Paz y Zeida Sorto	<i>Fechas de Aprobación:</i>	<i>Página</i> 114 de 134	FIRMA DE APROBACIÓN: Jefe del Departamento
Fecha de Elaboración: 4/09/2015	Versión: 01 Última versión: 01		

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Nombre del cargo del Jefe inmediato:
Departamento al que pertenece el cargo:	Ciudad:
Posición: Nueva ()	Actualización: ()
Fecha:	

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

- Presupuesto asignado:
- Activos fijos (detallado):

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una “X” la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: () Analiza: () Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: () Supervisa: ()

5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / cargo	Motivo	Frecuencia

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia

6. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades

6 COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Académicas y Técnicas:

Competencias Organizacionales:

Competencias Específicas:

Competencias Conocimientos/Técnicas:

Anexo 3. Matriz de Competencias

Nivel	Competencias	Jefe del Departamento de Efectividad y Control	Jefe de Aseguramiento de la Calidad	Especialista en aseguramiento de la calidad	Auxiliar de monitoreo	Asistente Operativo II	Conserje
Organizacionales	Orientación al cliente	x	x	x	x	x	x
	Trabajo en equipo						
	Compromiso con la calidad						
	Compromiso con la institución						
Específicas	Establecer buenas relaciones	x	x	x	x	x	x
	Toma de decisiones	x	x	x			
	Liderazgo	x	x				
	Capacidad de Análisis	x	x	x			
	Comunicación Oral y Escrita	x	x	x	x	x	x
	Manejo de vehículo liviano o motocicleta						x
Técnicas	Manejo de paquetes computacionales	x	x	x	x	x	x
	Manejo de Leyes Laborales: Código del Trabajo Contrato Colectivo del Sindicato de Trabajadores de la UNAH Estatuto del docente UNAH Reglamento de Instructores.	x	x	x			

Anexo 4. Tabulador de Sueldos

HONDURAS
Mediana de la Estructura "Retribución Directa A" - Basic Payment
Factor de proyeccion a junio 2013 1.108 **1.26 crecimiento**

Grado Hay	Rango de Puntos			Rango Salarial			Dif%	
	Mínimo	Medio	Máximo	80%	100%	120%		
P.50	8	98	106	113	303	379	454	0.0%
	9	114	124	134	382	477	572	26.0%
	10	135	148	160	481	601	721	26.0%
	11	161	176	191	606	757	909	26.0%
	12	192	210	227	763	954	1,145	26.0%
	13	228	248	268	962	1,202	1,443	26.0%
	14	269	291	313	1,212	1,515	1,818	26.0%
	15	314	342	370	1,527	1,909	2,291	26.0%
	16	371	404	438	1,924	2,405	2,886	26.0%
	17	439	478	518	2,424	3,030	3,636	26.0%
	18	519	566	613	3,055	3,818	4,582	26.0%
	19	614	674	734	3,849	4,811	5,773	26.0%
	20	735	807	879	4,850	6,062	7,274	26.0%
	21	880	968	1055	6,110	7,638	9,166	26.0%
22	1056	1142	1260	7,699	9,624	11,549	26.0%	