



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TESIS DE POSTGRADO**

**PROPUESTA DE VALUACIÓN DE PUESTOS Y PLAN DE  
INCENTIVOS PARA LA INSTITUCIÓN INTERAMERICAN  
SCHOOL EN TEGUCIGALPA**

**SUSTENTADO POR:**

**ALTAGRACIA MARÍA MADRID UCLÉS  
FANY ROXANA PONCE MONDRAGÓN**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

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

**JULIO 2018**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**  
**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉREYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE**

**PROPUESTA DE VALUACIÓN DE PUESTOS Y PLAN DE  
INCENTIVOS PARA LA INSTITUCIÓN INTERAMERICAN  
SCHOOL EN TEGUCIGALPA**

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

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO  
PATRICIA VIANNEY VILLALTA RIVERA**

**ASESOR TEMÁTICO  
HÉCTOR ORLANDO CÁRCAMO MARTÍNEZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA  
ALBERTINA NAVARRO  
CARLA CARDONA  
CESAR SUAZO**



**FACULTAD DEPOSTGRADO**

**PROPUESTA DE VALUACIÓN DE PUESTOS Y PLAN DE  
INCENTIVOS PARA LA INSTITUCIÓN INTERAMERICAN  
SCHOOL EN TEGUCIGALPA**

**NOMBRE DELMAESTRANTE:**

**Altagracia María Madrid Uclés  
Fany Roxana Ponce Mondragón**

**Resumen**

La presente investigación se elaboró con el propósito de conocer los factores que inciden en la inestabilidad laboral docente de Interamerican School de Tegucigalpa, así contribuir en los procesos de gestión y colaborar en el ámbito de acción de condiciones favorables, desarrollándose bajo un enfoque cualitativo, mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos (La encuesta y entrevista). Asimismo, la unidad de análisis de nuestra investigación son los docentes y coordinadores de las áreas de: Pre básica, Básica (inglés y español) y Media; tomando en consideración que se decidió abordar a todos los docentes incluyendo a los coordinadores de cada área. Finalmente, los resultados encontrados evidencian la importancia de la mejora de los procesos en la institución.

**Palabras claves:** Desempeño, Docente, Incentivos, Rotación, Valuación.



## **GRADUATE SCHOOL**

# **PROPOSAL FOR EVALUATION OF POSITIONS AND INCENTIVE PLAN FOR THE INSTITUTION INTERAMERICAN SCHOOL IN TEGUCIGALPA**

### **NAME OF THE MASTERS:**

**Altagracia María Madrid Uclés  
Fany Roxana Ponce Mondragón**

### **Abstract**

The following investigation was done with the purpose of knowing the factors that have an influence on the job instability in the teaching area at Interamerican School in Tegucigalpa. And to contribute to the management and action taking processes to generate favorable job conditions. It has been developed under the qualitative approach, through the use of investigating tools for data recollection (polls and interview). The analysis units used for this research were the academic coordinators and teachers, in the areas of preschool, elementary, and high school (English and Spanish), and administrative personnel as well. Finally, the result found show evidence of the need for improvements in management in the institution.

**Keywords:** Development, Incentives, Teachers, Rotation, Valuation.

## DEDICATORIA

Queremos dedicarla a nuestros familiares, quienes en todo momento nos han apoyado incondicionalmente en este camino profesional; motivándonos a siempre dar lo mejor de nosotras, siendo personas positivas, de éxito y perseverantes en nuestra meta.

Altagracia María Madrid Uclés

Fany Roxana Ponce Mondragón

Altagracia María Madrid Uclés

A Dios, por ser guía en mi camino, a mis hermanos, a mi madre y a mi abuela por ser una luz en mi vida. Y muy especialmente a mi padre (QDDG).

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios que nos ha guiado siempre en el camino del bien siendo el centro de nuestras vidas; manteniéndonos fuertes y perseverantes con el fin de culminar cada meta propuesta.

A nuestras familias y amigos por su apoyo constante en esta meta planteada.

De igual forma agradecemos cada uno de los docentes que nos compartieron sus conocimientos y de esta forma contribuyeron a la mejora de la calidad educativa formando profesionales aptos con las competencias necesarias para insertarse en el mundo laboral y de esta forma contribuir en el desarrollo en beneficio de nuestro país.

Altagracia María Madrid Uclés

Fany Roxana Ponce Mondragón

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Introducción .....	1
1.2 Antecedentes del problema .....	2
1.3 Definición del problema.....	3
1.3.1 Preguntas de investigación .....	4
1.4 Objetivos .....	5
1.4.1 Objetivo general .....	5
1.4.2 Objetivo específicos .....	5
1.5 Justificación.....	5
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
2.1 Análisis de la situación actual .....	7
2.1.1 Análisis del macroentorno .....	7
2.2 Teoría de sustento.....	9
2.2.1 Análisis de las metodologías: Valuación de Puestos.....	9
2.2.2 Análisis de las metodologías previas.....	21
2.2.3 Análisis de la metodología: Incentivos Laborales .....	23
2.3 Conceptualización .....	25
2.3.1 Rotación de personal .....	25
2.3.2 Perfil de puesto .....	26
2.3.3 Salario nominal.....	26
2.3.4 Salario real .....	27
2.3.5 Incentivos monetarios.....	27
2.3.6 Incentivos no monetarios.....	28



2.3.7 Prestaciones .....	28
2.3.8 Cuestionario.....	29
2.3.9 Entrevista .....	29
2.4 Métodos de recolección de información para la valuación de puestos .....	30
2.4.1 Perfil de Puesto.....	30
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>32</b>
3.1 Hipótesis.....	32
3.2 Variables e indicadores .....	33
3.3 Efectos de la inestabilidad laboral.....	34
3.4 Diseño de la Investigación .....	34
3.5 Metodología basada en la valuación de puestos.....	35
3.5.1 Tipo y nivel de investigación.....	35
3.5.2 Descripción del ámbito de la investigación .....	35
3.5.3 Población y muestra.....	35
3.5.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	36
3.5.5 Plan de recolección y procesamiento de datos .....	37
3.6 Metodología basada en el plan de incentivos salariales .....	37
3.6.1 Tipo y nivel de investigación.....	37
3.6.2 Descripción del ámbito de la investigación .....	38
3.6.3 Población y muestra.....	38
3.6.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	38
3.6.5 Plan de recolección y procesamiento de datos .....	39
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANALISIS.....</b>	<b>41</b>
4.1 Antecedentes de la empresa .....	41
4.1.1 Breve descripción del concepto de la empresa.....	41

4.1.2 Servicios que ofrece.....	42
4.1.3 Información relevante sobre la empresa.....	42
4.1.3.6 Estructura organizacional Interamerican.....	44
4.2 Método de medición a ser aplicado.....	46
4.2.1 Justificación.....	46
4.2.3 Resultados.....	46
4.2.4 Cuadro descriptivo resultados de entrevista / (Tabla No. 1).....	57
4.3 Análisis de resultados.....	58
4.4 Propuesta de Mejora/ Valor (Tabla No. 2).....	59
4.4.1 Propuesta de valuación de puestos (Tabla No. 3).....	61
4.4.2 Propuesta plan de incentivo – premios (Tabla No. 4).....	62
4.5 Implementación de los cambios.....	63
4.5.1 Cronograma de Aplicación (Tabla No. 5). .....	63
4.5.2 Detalle de cambios y responsables de su ejecución.....	64
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>66</b>
5.1 Conclusiones.....	66
5.2 Recomendaciones.....	67
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>72</b>
Anexo 1. Perfiles de puestos.....	72
Anexo 2. Organigrama.....	84
Anexo 3. Encuesta.....	85
Anexo 4. Entrevista.....	86
Anexo 5. Presupuestos incentivos.....	87
Anexo 6. Personal docente.....	88

Anexo 7. Cronograma de actividades recolección de datos estadísticos .....	89
Anexo 8. Aplicación de encuesta .....	90
Anexo 9. Aplicación entrevista .....	91
Anexo 10. Propuesta de valuación de puestos .....	92
Anexo 11. Propuesta de plan de incentivos.....	102
Anexo 12. Evidencia .....	104
Anexo 13. Autorización para realizar el trabajo de graduación .....	106
Anexo 14. Visto bueno trabajo final de graduación.....	107
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>109</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro descriptivo, resultados de entrevista. ....	57
Tabla 2. Propuesta de mejora/ valor. ....	59
Tabla 3. Propuesta de valuación de puestos. ....	61
Tabla 4. Propuesta de plan de incentivos. ....	62
Tabla 5. Cronograma de aplicación. ....	63

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logos Interamerican School. ....	42
Figura 2. Organigrama Interamerican School. ....	45
Figura 3. Seguridad y estabilidad en el trabajo. ....	47

Figura 4. Incentivos en el trabajo. ....	48
Figura 5. Satisfacción de necesidades básicas. ....	49
Figura 6. Otras prestaciones recibidas. ....	50
Figura 7. Funciones de acuerdo con cargo. ....	51
Figura 8. Apoyo de parte de las autoridades. ....	52
Figura 9. Falta de incentivos igual a bajo desempeño. ....	53
Figura 10. Rotación continúa de docentes. ....	54
Figura 11. Orientación adecuada de las funciones. ....	55
Figura 12. Reconocimiento del lugar de trabajo. ....	56

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

## 1.1 Introducción

El presente informe muestra la investigación realizada a Interamerican School de la ciudad de Tegucigalpa, Francisco Morazán, tomando como unidad de análisis a docentes y personal administrativo de la misma, con el propósito de recolectar información acerca de los factores que inciden en la inestabilidad laboral de los docentes del Centro Educativo.

La estabilidad docente es muy importante para toda Institución ya sea gubernamental o no gubernamental, ya que lo anterior es clave para el logro de objetivos de un proceso de enseñanza eficaz y significativo. Vale recalcar que esta investigación es de carácter no experimental y descriptivo ya que, se pretende proponer un cambio a través de la propuesta de un plan de valuación de puestos y un plan de mejoramiento en incentivos (premios) a docentes para evitar la inestabilidad laboral.

Cabe destacar que dicha investigación se enfoca en descubrir y obtener las opiniones de ambas partes (Docentes y personal administrativo) mediante la aplicación de una encuesta y una entrevista.

Además, se da a conocer en el primer capítulo los antecedentes, definición del problema, las preguntas, objetivos y justificación de la investigación. En el capítulo dos se detalla un análisis del entorno, metodologías, perfiles de puesto, salario nominal y salario real; en el capítulo tres se

especifican los antecedentes del Centro Educativo, así como toda su organización y los resultados obtenidos de la investigación.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y anexos que servirán de evidencia del proceso de investigación.

## 1.2 Antecedentes del problema

Interamerican School es una Institución bilingüe privada fundada en el 2009, encargada de brindar una educación con metodologías abiertas, activas, participativas y fomentando el desarrollo integral; promoviendo las habilidades de los estudiantes y sus valores. Cuenta con colaboradores especializados en cada una de las áreas, desarrollando nuevas formas educativas que contribuyen a fomentar en los estudiantes sus propias habilidades, destrezas y conocimientos cumpliendo así con el compromiso adquirido con cada uno de los padres.

Es importante destacar que el Centro Educativo cuenta con personal docente con nivel de licenciatura en un 94%, pero también personal que se encuentran con sus estudios en curso el 6%. También cuenta con personal de apoyo para docentes del nivel de Pre básica y Básica en primer y segundo grado por lo tanto esto favorece el logro de un aprendizaje significativo.

Por otro lado Interamerican School desde su fundación hasta el año 2017 se ha caracterizado por ser una Institución que contaba con estabilidad laboral en un 70% pero en el año

2018, ha presentado una problemática y una decaída en cuanto a la inestabilidad laboral en el personal docente dándose una rotación de 12 docentes entre los meses de marzo y julio, lo cual ha generado una preocupación en los coordinadores académicos y gerentes del Centro Educativo ya que, crea un impacto negativo tanto para la Institución, alumnado y padres de familia que son los involucrados en este proceso de Enseñanza- Aprendizaje y que su único objetivo en común es que se logre un aprendizaje colaborativo acorde a los pilares, fines y objetivos de la educación que exige el país.

### 1.3 Definición del problema

Las Instituciones educativas privadas se desarrollan dentro de un mercado altamente competente, siendo la educación uno de los entes más importantes dentro del desarrollo y transformación del talento humano, no obstante es importante destacar que las Instituciones privadas en Honduras pueden tener fortalezas que se convierten en ventajas en comparación con los Centros Educativos estatales pero también pueden tener desventajas en cuanto a las diversas problemáticas que se les puede presentar principalmente en el rubro de la selección del talento humano en relación a la compensación que reciben.

Tal y como se mencionó anteriormente Interamerican School presenta una problemática en cuanto a la inestabilidad laboral que está afectando tanto a todos los involucrados (Centro Educativo, Docenes, alumnos y padres de familia).

Es por esta razón que la presente investigación se realiza con el propósito de conocer las causas que inciden en la inestabilidad, asimismo identificar los efectos que trae consigo esta problemática tanto en la Institución, docentes, alumnos y padres de familia.

Finalmente, después de conocer los factores que inciden en la inestabilidad que se presenta en el Centro Educativo, se ofrecerá un plan que proporcione acciones de mejora para contrarrestar la inestabilidad laboral que tanta amenaza al Centro educativo en los últimos meses.

### 1.3.1 Preguntas de investigación

Con el propósito de realizar una evaluación previa al trabajo de investigación, se plantean las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuáles son los factores que inciden en la inestabilidad docente de Interamerican School?
- b) ¿Cuáles son los efectos de la inestabilidad laboral en Interamerican School?
- c) ¿Cuáles son las políticas y normas utilizadas para la asignación de salarios y aumentos a los colaboradores de la institución Interamerican School?
- d) ¿En qué medida podría ser útil la propuesta de una Valuación de puestos y un plan de Incentivos laborales al personal de Interamerican School?



## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo general

Proponer herramientas que contribuyan en los factores que inciden en la inestabilidad laboral docente, a través de la creación de una Valuación de puestos y un Plan de incentivos en la institución Interamerican School, Tegucigalpa, Francisco Morazán en el 2018.

### 1.4.2 Objetivo específicos

- a) Indicar los efectos de la inestabilidad laboral en Interamerican School.
- b) Identificar las soluciones que brindan los coordinadores académicos en relación a la estabilidad laboral en Interamerican School.
- c) Detallar un Plan de incentivos y una valuación de puestos que contribuya a la eficiencia y eficacia del rendimiento de los colaboradores.

## 1.5 Justificación

Este estudio tiene una importancia fundamental que es conocer los factores que inciden en la inestabilidad laboral en los docentes de Interamerican School. También identificar los efectos que causa la rotación de docentes para la institución y conforme a eso proponer un plan de incentivos laborales que sea favorables para los docentes y así de esta manera evitar dicha problemática.

De igual forma se propone una valuación de puestos que sea acorde al estatuto del docente, finalmente los resultados de esta investigación beneficiaran tanto a los alumnos, docentes, padres de familia y a la propia Institución.

Para mejorar el alcance que tiene la investigación, con el fin de colaborar en la integración de dos herramientas metodológicas que contrarrestes dicha problemática, en la institución Interamerican School.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo tiene como finalidad mostrar, de una manera más amplia las teorías y documentación que sustentan la investigación.

### 2.1 Análisis de la situación actual

#### 2.1.1 Análisis del macro entorno

##### Entorno económico

El talento humano es uno de los pilares fundamentales en toda empresa ya que, del personal depende el buen funcionamiento de esta. Es por esta razón que las organizaciones deben ser conscientes de la importancia de contratar personal altamente calificado, que cuente con todas las competencias para ejercer su cargo con eficacia. “En el contexto de la Administración de Recursos Humanos (ARH) lo conforman las personas y las organizaciones. Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito” (Chiavenato, 2009, pág. 4).

La economía es uno de los factores más dominantes a la hora de establecer un salario a los trabajadores; ya que estos giran en función de la demanda y productividad. “Los recursos humanos no son unidades económicas intercambiables que puedan insertarse en un puesto de trabajo

definido de manera estrecha, no obstante, resultan esenciales para el éxito de toda organización” (Soto, 2006, págs. 3,4).

Cada individuo al realizar un trabajo tiene el derecho a devengar un salario por el trabajo realizado y cada uno de estos debe de ser asignado según lo establecido por la ley como se menciona en los artículos:

Artículo 360: Salario, jornal o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del contrato de trabajo, o de la relación de trabajo vigente y el artículo 363: El salario se estipulará libremente, pero no podrá ser inferior al que se fije como mínimo de acuerdo con las prescripciones de este Código (codigo del trabajo y sus reformas, 1959).

#### Entorno sociocultural

Como entes principales y primordiales en el desarrollo de una organización es importante que a cada uno de los colaboradores que se desempeña en las organizaciones, se le brinden las herramientas necesarias para poder trabajar, asimismo se les dé el valor y la motivación para que este se siga desempeñando de la mejor manera.

En las organizaciones educativas (de servicio), el proceso de formación del personal debe estar en función de potenciar el crecimiento académico, el mérito individual y profesional, el desempeño laboral, en función de los propósitos organizacionales, lo cual se logra con la puesta en marcha de programas integrados y coherentes que permitan seleccionar, asignar, desarrollar y dirigir el desarrollo del recurso humano de manera sostenida y permanente. (Soto, 2006, págs. 3,4)

El recurso humano en una organización de cualquier rubro tiene un fuerte poder en el mercado en el que se desenvuelva; ya que son las piezas fundamentales para que una organización

salga a flote y pueda alcanzar el éxito. Según (Chiavenato, 2009) La ARH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH son:

1. Procesos para integrar personas: este proceso se desarrolla cuando se integra un nuevo integrante al grupo de trabajo; esto a través del reclutamiento de nuevo personal.
2. Procesos para organizar a las personas: este proceso tiene como finalidad inducir a los colaboradores, en cada una de las funciones que debe realizar.
3. Procesos para recompensar a las personas: en este proceso se busca brindar a los colaboradores recompensas por su trabajo desempeñado.
4. Procesos para desarrollar a las personas: es el proceso para capacitar y formar a los colaboradores desarrollando los aprendizajes.
5. Procesos para retener a las personas: este proceso incluye el ambiente o clima laboral en el cual se ven inmersos los colaboradores, logrando tener un buen ambiente.
6. Procesos para auditar a las personas: en este proceso se da un monitoreo de las funciones y actividades realizadas por los colaboradores.

## 2.2 Teoría de sustento

### 2.2.1 Análisis de las metodologías: Valuación de Puestos

El salario es la paga recibida por el trabajo realizado por un trabajador o colaborador y como se menciona; Compensación: “la retribución, remuneración o recompensa que la empresa otorga a sus empleados por su trabajo”. (Juárez 2014, p.8).

Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución

conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2009, pág. 283).

En relación a lo anterior, se entiende que la compensación o remuneración debe realizarse de acuerdo con aspectos importantes como ser destrezas, habilidades, conocimientos adquiridos que contribuyan al correcto funcionamiento, en primer lugar, del puesto y por ende la organización. “El buen salario, la comida abundante, el buen vestir y la libertad educan a un adulto como la escuela a un niño” (Sarmiento, s.f.)

La problemática actual en referencia a la remuneración es que el colaborador no está recibiendo lo correspondiente a sus esfuerzos y habilidades, por una pobre administración de la compensación, falta de un presupuesto que sustenta la escala salarial mínimo o simplemente por la falla en los procesos de gradación y valuación de puestos que permita establecer un sistema de remuneración que cubra de manera satisfactoria las necesidades de los colaboradores. Para el 2017 en salario mínimo para un trabajador en Honduras es de 9,500 lempiras, según lo aprobado. (CUTH, 2017),

La remuneración total incluye en sí misma, tres componentes importantes:

#### 2.2.1.1 Remuneración básica

Compensación básica comprende los salarios, ya sea mensuales, quincenales, semanal o por hora, este es el elemento monetario de la remuneración y el más difícil de asignar. Dividiéndose

en dos tipos de salarios: salario nominal y salario real. Se define salario nominal: “El salario nominal es la remuneración que recibe el asalariado por su trabajo”. (Economía Simple, 2016).

#### 2.2.1.2 Los Incentivos

Los incentivos son aquellas recompensas que se le otorgan a los colaboradores bajo varias condiciones, ya sea un buen desempeño o al alcance de metas en el puesto de trabajo. Estos deben ser atractivos desde tres puntos de vista; el de la empresa, los colaboradores y desde el punto de vista social. “A diferencia del sueldo base, que al menos en teoría, reconoce el desempeño pasado y demostrado por el personal, los incentivos tienen la posibilidad de aumentar el interés por conseguir un mejor desempeño futuro” (Juarez, 2014, pág. 16).

Los incentivos tienen como misión primordial impulsar el desempeño de los colaboradores, siendo este un incentivo monetario o de otra índole. Al saber que existe una recompensa que puede alcanzar, el colaborador se esforzará en aumentar su productividad, lo que será de beneficio para la empresa. “Ventaja, generalmente económica, que se concede a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad”. (IMF, 2009)

Otro factor importante que hacen de los planes de incentivos algo llamativos es que existen investigaciones que prueban que, al premiar la conducta positiva de las personas, esta puede estimularse de manera que beneficie a la empresa. Finalmente, debido al riesgo en el mercado económico actual, y que en cierta forma este es compartido con el personal, es necesario establecer compensaciones extras que están sujetas a logros y metas. Si los planes de incentivos son

manejados de manera eficaz, estos pueden lograr cambios positivos en el desempeño de los colaboradores. Incentivos no monetarios como “viajes, horarios flexibles, tiempo libre, regalos, formación e incentivos dentro de la empresa” (Garcillan, 2017).

Cada uno de estos tiene un bajo costo, y de acuerdo con el presupuesto se puede escoger entre estos o implementar varios para formar un plan de incentivos atractivo; y si estos involucran la formación del personal, se apoya el crecimiento y desarrollo en con mejorar la calidad del talento humano de la empresa. En adición, tenemos los incentivos monetarios que incluyen: según (Garcillan, 2017) “primas anuales, pensiones, bonificaciones, planes de préstamos o reembolsos de servicios médicos”.

### 2.2.1.3 Las Prestaciones

En apartados anteriores se menciona como el salario recompensa los esfuerzos diarios del trabajador dentro del puesto y que los incentivos motivan al trabajador a lograr una mejora del desempeño a futuro, en cambio las prestaciones tienen el objeto de generar en el trabajador un sentido de pertenencia en la empresa. A esto se añade el siguiente enunciado:

Las prestaciones tienen como propósitos fundamentales desarrollar en los empleados un sentido de pertenencia a la organización; protegerlos de riesgos, por lo general imprevisibles, y mejorar el nivel de calidad de su vida personal, familiar y social, en el mediano y largo plazos (Juárez, 2014, pág. 284).



Las prestaciones vigentes varían según el país y la empresa, ya que hay las que otorgan prestaciones extras que no están sujetas a obligación por ley; la variedad de estas es extensa, pero entre ellas podemos mencionar: ayuda educativa, ayuda de guardería, ayuda por nacimiento de los hijos, plan de retiro, plan de pensiones, seguro oftalmológico, planes dentales, gastos médicos privados, servicio de transporte, vehículo y uniformes, entre otros. De acuerdo al Artículo 110 del Código de Trabajo, el empleador está obligado a pagar diferentes indemnizaciones, según el tipo de contrato. (Artica, 2011)

Dentro de los objetivos de las prestaciones se pueden identificar tres: objetivos sociales, objetivos de la empresa y objetivos de los empleados según (Juárez, 2014).

- **Objetivos sociales:** Los gobiernos de los países han visto de manera favorable el hecho que las empresas otorguen a sus empleados prestaciones adicionales a las de ley, y es así, como ellos como órgano regulador han podido despreocuparse en cierta forma del sector productivo para enfocarse en otros que necesitan de su atención.
- **Objetivos de la empresa:** desde el punto de vista de la empresa, las prestaciones tienen varios propósitos, entre ellos se enumeran los siguientes: reducir el índice de rotación y ausentismo del personal, prevenir y neutralizar insatisfacciones de los empleados antes que estos se conviertan en conflictos laborales, ventaja competitiva en procesos de reclutamiento, selección y retención del personal en la organización, elevar la calidad de vida de los colaboradores y propiciar un sentido de identificación en los empleados para con la organización.

- **Objetivos de los empleados:** los objetivos de los empleados tienen una relación estrecha tanto con su bienestar personal, así como el de su familia, ya sea a mediano o a largo plazo. Estos se relacionan con la obtención de un sentido de seguridad en cuanto a su retiro, disfrutar de vacaciones y tiempo libre y de bienes y servicios a costos más cómodos que en el resto del mercado o que otras empresas no ofrecen.

Destacando que cada uno de los objetivos brindan un panorama, en donde se verifica que para todas las entidades tanto empresa, sociedad y trabajador tienen una ganancia del buen manejo de las prestaciones.

#### 2.2.1.4 Objetivos de la compensación

Los objetivos de la compensación o remuneración son:

- a. **Equidad Interna:** Este concepto establece que trabajo y condiciones iguales, corresponde salario igual.

De esta premisa se interpreta que, a mayor trabajo, jornadas más extensas y condiciones más exigentes, se le asignara también un salario mayor. Sabiendo esto, es vital que la empresa pueda medir el tamaño de las funciones que sus colaboradores realizan a diario, y a esto lo conocemos como valuación de puestos, lo que a su vez va acompañado de lo que se conoce como evaluación del desempeño, que mide los resultados alcanzados por los colaboradores en cierto periodo de tiempo y lo que estos aportan a la empresa.

Juárez (2014) define la equidad interna de la siguiente forma: "... es el equilibrio que la persona percibe entre sus aportaciones a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, en comparación con la que aportan y perciben las personas que trabajan a su alrededor. (p.12).

Si el colaborador percibe que sus esfuerzos no están siendo recompensados de manera equitativa en comparación a otros en su mismo puesto, causara un malestar que afectara no solo el rendimiento personal; sino que pegara directamente en la productividad de la organización y esto afectara el clima laboral de la empresa.

b. Competitividad externa: Juárez (2014) nos dice al respecto de la competitividad externa: "...las organizaciones necesitan decidir un nivel de pago que les permita atraer, motivar y conservar al personal calificado que requieren para obtener los resultados que se plantean en su estrategia de negocios." (p.12).

c. Estimular niveles superiores de desempeño de personal: tomando en consideración lo anterior, una empresa debe de contar con un sistema de compensación equitativo, que además sea competitivo dentro del rubro laboral donde se desenvuelve la empresa para poder atraer al personal que se requiere y, por último, la empresa debe contar con un procedimiento de medición del desempeño que estimule niveles superiores del mismo. Mediante el adecuado manejo de estos tres elementos, la empresa estará en óptimas condiciones para manejar de manera eficaz y eficiente el sistema de administración de la compensación. Para finalizar, este aporte:

Asimismo, estos objetivos exigen plantear con precisión un conjunto de conceptos, conjuntos y herramientas de análisis que ayuden a la dirección de la empresa y al área de recursos humanos a tomar decisiones eficaces relacionadas con la compensación del personal. (Juarez, 2014, pág. 13).

## 2.2.1.5 Pasos para un proceso eficaz de la administración de la compensación

### 2.2.1.5.1 Análisis y descripción de puestos

Los descriptores de puestos son las herramientas que nos permiten conocer las funciones desempeñadas en cada cargo dentro de una empresa. Los métodos para analizar los puestos son muchos, pero se recomienda una en particular, que es la de contratar un analista capacitado para recolectar la información necesaria, que luego será estudiada junto a otros expertos y deberá ser aprobada por el titular del puesto y el jefe inmediato. Los descriptores de puesto son la materia prima para la valuación de puestos, además de otros procesos como la revisión de la estructura y evitar duplicados en las funciones desempeñadas.

Los descriptores suelen agruparse para formar manuales en caso de aquellas empresas que poseen una variedad extensa de puestos a clasificar y que se distribuyen en distintas partes de una región. Los manuales de puestos tienen varias funciones, según el (Manual de Puestos y Salarios Docentes 2016):

- Selección de Personal: facilita los procesos de selección, ya que, al contar con un perfil, se eligen solamente aquellos candidatos que se adecuen a las plazas que se desean ocupar.
- Inducción de Personal: Brinda información básica, como jerarquía y funciones que permiten al ocupante del puesto conocer con anterioridad las tareas que deberá desarrollar una vez ubicado en el puesto de trabajo.

- Capacitación de personal: permite y facilita el diseño de planes de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada puesto, para contribuir al mejoramiento de las capacidades y habilidades de cada colaborador.
- Gestión del Desempeño: provee estándares ya establecidos que permiten la medición de las metas alcanzadas, funciones desempeñadas y aspectos a mejorar para brindar una evaluación del desempeño que provea retroalimentación al colaborador, basado en el perfil de su puesto.

#### 2.2.1.5.2 Valuación de puestos

El fundamento de la valuación se sustenta en la búsqueda de factores compensables del puesto; sus características, experiencia requerida para el puesto, preparación académica, y el esfuerzo mental requerido para alcanzar los objetivos planteados por la organización para su puesto de trabajo. Estos factores compensables se miden de acuerdo al tipo de puesto, ya que, si este es operativo, se miden otros factores como el esfuerzo físico y otros aspectos que involucran la ergonomía y si esta es favorable para desempeñar las funciones que se le han asignado al colaborador. Mediante la medición de todos estos componentes del puesto, podemos asignar una puntuación a cada puesto, y así, determinar su valor y donde debe ir en relación a la estructura de la empresa. “La valuación de puestos es un proceso mediante el cual se determina la importancia relativa de un puesto para la misión, los fines y los resultados que persigue la organización” (Juárez, 2014, p. 76).

#### 2.2.1.6 Modelos de valuación

Para realizar una correcta medición de los puestos, los expertos han desarrollado dos métodos, orientados en dos corrientes (Juárez, 2014):

- a. por la forma de observar el objeto de medición (puesto)

- b. por la forma de comparar el objeto de medición (puesto)

De la primera corriente, se desprenden dos enfoques:

- a. El puesto como un todo: se evalúa el puesto de forma global.
- b. El puesto dividido en partes o factores: se separa el puesto en sus diferentes partes, para no dejar fuera factores de medición importantes para la valuación.

Si se enfoca en la segunda corriente, por la forma de comparar el puesto, se desprenden también dos perspectivas (Juárez, 2014):

- a. Comparar al puesto con otros: consiste en medir al puesto en comparación a los mismos de su clase, de esta manera podemos colocar los puestos de acuerdo con el bajo o alto en la estructura está posicionado.
- b. Comparar al puesto en una escala: estos métodos nos permiten crear una escala donde colocar los puestos y de esta manera establecer una jerarquía.

A partir de ambas corrientes, se identifican cuatro modelos de valuación de puestos:

- Alineación
- Grados predeterminados o clasificación de puestos
- Puntos
- Comparación de factores

#### 2.2.1.6.1 Modelo de alineamiento

El primer modelo de valuación se conoce como modelo de alineamiento o alineación; también conocido como jerarquía o rango de puestos. Por la sencillez de este, se recomienda su uso en estructuras medianas o pequeñas. Los pasos que seguir para la aplicación de este modelo se resumen de la siguiente manera, según Varela (2013):

1. Se selecciona y designa a los miembros del comité evaluador: conformado por miembros de áreas funcionales de la empresa, incluyendo al gerente general.
2. Proporcionar un listado de los puestos a valorar, junto con sus descripciones: este debe entregarse al comité evaluador, con tiempo para que estos sean analizados.
3. Convocar a la reunión del comité evaluador: debe realizarse en el momento justo, para que todos los miembros del comité estén presentes y posean toda la información necesaria.
4. Iniciar la valuación de puestos: los puestos deberán ser organizados de acuerdo con el criterio de cada miembro, según la importancia. De acuerdo con Varela (2013), para realizar esta clasificación de puestos usando el método de alineación, existen dos opciones:  
  
A) ordenación por áreas funcionales: realice la valuación de los puestos tomando áreas funcionales de los puestos...” (p.100).

Se puede empezar desde los puestos más altos en la estructura, hasta los más bajos; hasta clasificar todos los puestos que están siendo valuados o agrupar los puestos es por similitud.

5. Muestre al comité las valuaciones de cada miembro y sométalas a discusión y, en su caso, a un ajuste: se convoca a una reunión, donde cada miembro del comité expondrá su criterio de valuación; se evaluará cada uno de acuerdo con la fundamentación que sea explicada por cada miembro que presenta y se someterán a discusión.
6. Promedie las ordenaciones: en resolución de conflictos de grupos de trabajo, muchas veces se toma la decisión de ir con lo que desea la mayoría; una vez hecho esto, se puede proceder a promediar las valuaciones.
7. Realice los ajustes a la alineación: este paso se realiza de acuerdo con los resultados obtenidos en el apartado anterior. Los promedios no deben mostrar un rango muy alto de discrepancia, ya que es ahí donde se nota el desacuerdo existente en los miembros del comité.
8. Informe a la empresa de los resultados obtenidos en el proceso de valuación: este paso del proceso depende de las políticas internas de la empresa.

#### 2.2.1.6.2 Modelo de grados predeterminados

El segundo modelo de valuación es el de grados predeterminados o clasificación de puestos. Dessler (2009) lo define de la siguiente manera: “...es un enfoque muy sencillo y muy utilizado; en ella los puestos se concentran en grupos; todos los puestos de cada grupo tienen un valor aproximadamente similar en lo referente a salarios.” (p. 436), los grupos también son



llamados clases, ya que contienen puestos de categorías similares, parecidos en grado de dificultad, pero distintos en los demás apartados del perfil de puestos.

#### 2.2.1.6.3 Método de puntos

El tercer modelo de valuación es el método de puntos, este es una técnica cuantitativa que tiene como finalidad identificar dos aspectos, según Dessler (2009): “varios factores compensables, cada uno de los que están en diferentes grados, así como el grado en el que cada uno de tales factores está presente en el puesto.” (p. 437). Método que es factible para él estudio de investigación, por su fácil utilización; de igual forma acompañado del primer método de alineamiento integrando la jerarquización de los puestos.

#### 2.2.1.6.4 Modelo de comparación de factores

El último modelo que se identifica es el método de comparación de factores, es una versión más refinada del modelo de jerarquización. En el caso del modelo de comparación de factores, se agrupan de acuerdo con algún factor común y más de una vez, de acuerdo a todos los factores compensables que haya en el puesto. Al finalizar, se combinan las jerarquías de cada puesto dentro de su correspondiente jerarquía numérica.

### 2.2.2 Análisis de las metodologías previas

Ambas etimologías no brindan un significado que actualmente tiene, ya que depende del uso que las empresas le dan, ya que algunas se refieren a la remuneración que los empleados no

sindicalizados reciben como sueldo y los sindicalizados reciben un salario. Aunque también se considera salario a la cantidad diaria que se recibe y sueldo al que ya tiene las prestaciones integradas.

En el estudio de la administración de la compensación, muchas personas se preguntan cuál es la diferencia entre sueldo y salario. En realidad, la diferencia no existe, Varela (2013) nos brinda la etimología de ambas palabras: "... la palabra "salario" viene del latín *salarium*, que significa sal o de sal, mientras que la palabra sueldo viene del latín *solidum*, que quiere decir sólido." (p. 2).

#### 2.2.2.1 Antecedentes del salario en el mundo

En Roma, el trabajo de las personas dependía de su estatus personal. Es aquí donde se hace la distinción de trabajadores esclavos y libres, los primeros se veían forzados a prestar sus servicios y los segundos, llámese libres, ingenuos y patrocinados ejercían sus labores con libertad. Los esclavos objetos y eran sujetos a sus amos, la mayoría de ellos ejercían labores agrícolas o domésticas, en otras palabras, trabajo rudimentario. Los esclavos que pertenecían al estado se desempeñaban en el servicio público. El segundo grupo, los trabajadores libres, tenían diferentes condiciones y sus labores eran menos restringidas y era prohibido asignarles labores que atacaran su dignidad.

Los salarios son tan antiguos como el trabajo humano. Aunque es evidente que en aquel entonces no se pagaba de la misma forma como en la actualidad, ya que el pago se hacía en especie. Después de la caza de animales, se procedía a la repartición de bienes como carne, pieles y huesos, que servían para fabricar armas y otros utensilios. (Varela, 2013, pág. 2)

Las jornadas laborales eran de 12 horas para los trabajadores libres y de 15 para los esclavos; en los servicios públicos la jornada duraba de sol a sol. Durante la Edad Media, es difícil determinar el origen de los salarios, ya que había muchos cambios en la monarquía y cada rey dictaba un reglamento y valor de las monedas distinto que al anterior. De acuerdo con los acontecimientos, se modificaban los salarios, un ejemplo de esto se puede observar cuando Europa fue atacada por la peste negra, en el año de 1351, los salarios se fijaron a 12 denarios para los trabajadores en casa y las sirvientas cobraban 30 sueldos al año; estos reflejaban un aumento de un tercio, debido a la peste.

Los trabajadores libres gozaban de plena capacidad jurídica para ejercer libremente su actividad laboral. Con la abundancia de manumisiones<sup>1</sup>, muchos trabajadores libres se vieron obligados a prestar sus servicios a empresarios ajenos, a entrar en régimen de colonos o a enrolarse en empresas públicas. Sin embargo, lo normal era el ejercicio de una actividad laboral independiente, ya fuera como artesanos en su propio taller, comerciantes o bien como cultivadores de tierras de su propiedad (Varela, 2013, pág. 5).

## 2.2.3 Análisis de la metodología: Incentivos Laborales

### 2.2.3.1 Teoría de la Equidad

La teoría de la equidad según (Furnham, 2006) propone, que los empleados se sienten motivados a mantener relaciones justas o equitativas entre sí y a modificar aquellas relaciones que sean injustas o inequitativas. La teoría de la equidad tiene que ver con el deseo de la gente de evitar sentimientos negativos cuando la tratan de manera injusta, o si lo cree, una vez que ha iniciado el proceso de comparación social. (Furnham, 2006)

---

<sup>1</sup>Acto de otorgar la libertad a un esclavo.

En la teoría de la equidad según (Furnham, 2006), señala que las personas hacen comparaciones sociales entre ellas y otros individuos respecto a dos variables:

Resultados: beneficios y retribuciones

Esta es en la que los empleados creen que tendrán al final de realizar sus funciones, en determinado tiempo como ser; sueldos y prestaciones.

Aportaciones: esfuerzo y habilidades

Esta es en la que los empleados brindan a la organización; su fuerza de trabajo, en tiempo, esfuerzo, habilidades, producciones.

#### 2.2.3.2 Teoría del Reforzamiento

Según (Furnham, 2006)“la aplicación directa de los principios de modificación del comportamiento en situaciones de trabajo proporciona procedimientos por medio de los cuales es posible, formar o modificar el comportamiento humano”.

Reglas generales del reforzamiento según (Furnham, 2006):

- No hay que recompensar a todas las personas por igual.
- Es necesario reconocer que la falta de respuesta puede actuar como reforzamiento.
- Hay que señalar lo que se debe hacer para recibir un reforzamiento.
- Se debe decir a la gente lo que se está haciendo mal e indagar las razones por la cual eso sucede.
- No hay que reprender frente a los demás.
- Se debe buscar que las consecuencias sean acordes con el comportamiento.

## 2.3 Conceptualización

La valuación de puestos provee al empleador una herramienta útil en la asignación de salarios, planes de incentivos y prestaciones laborales para cada puesto valuado. Siendo la valoración basada en jerarquía, funciones y niveles de responsabilidad, se pueden estructurar planes de compensación que se adecuen, no solo al presupuesto de la empresa, sino a las necesidades de cada colaborador. Si el proceso de valuación se hace tomando en cuenta la equidad interna y competitividad externa, el colaborador sentirá que su desempeño está siendo valorado de manera justa, lo que generará un sentido de lealtad hacia la empresa.

El proceso de valoración o valuación de puestos de trabajo (un componente básico para que la administración salarial haga posible el equilibrio interno de los salarios) es el proceso de analizar y comparar el contenido de los puestos de trabajo. Es un medio para determinar el valor objetivo de cada puesto dentro de la estructura organizacional. Intenta, por tanto, determinar la posición relativa de cada puesto frente a los demás. (Aiteco Consultores, 2018).

### 2.3.1 Rotación de personal

Desafortunadamente, en el mercado laboral actual, la alta rotación de personal es una problemática que se extiende a todos los rubros, ya sea por la falta de salarios equitativos, oportunidades de crecimiento o simplemente la falta de incentivos laborales pueden causar una insatisfacción en el colaborador que ocasiona el abandono de su lugar de trabajo en busca de oportunidades que le permitan solventar sus necesidades básicas y las de sus allegados.

La rotación del personal es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados. Cada vez que un empleado se va de la

empresa, por cualquier motivo aumenta el nivel de rotación del personal de la empresa. (Los Recursos Humanos, 2018).

### 2.3.2 Perfil de puesto

Muchas empresas en la actualidad cuentan con su manual de puestos, los que le permite la asignación equitativa de salarios de acuerdo con el nivel de responsabilidades y ubicación en la jerarquía del organigrama de la empresa. Los perfiles de puesto, de ser utilizados correctamente, facilitan los procesos de reclutamiento y selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño, ya que estos se usan como herramientas guías para detectar las necesidades de cada puesto, así como el rendimiento de sus ocupantes. “El Perfil de Puestos es una herramienta que permite organizar y agrupar los requisitos y habilidades que se requieren para ocupar un cierto puesto de trabajo”. (Buenos Aires Ciudad, 2018).

### 2.3.3 Salario nominal

El salario nominal puede ser asignado según la actividad económica, por hora, día, quincena, mensual o trimestral y la cantidad varía de acuerdo con la cantidad de empleados, tipo de empresa (micro, pequeña o mediana) y el salario mínimo asignado a este. En muchos casos, la asignación del salario nominal depende del presupuesto de la empresa, ya que sujeto a eso se determina si se otorga el salario mínimo o se ofrece un poco más de lo que este estipula. En este último caso, la empresa puede tomar ventaja dentro de su rubro, al ofrecer un salario nominal más alto, lo que facilitara la captación del personal más capacitado y adecuado para mejorar o aumentar

la calidad de los productos que ofrecen. “El salario nominal no es más que el salario recibido por el trabajador por brindar sus labores en un período de tiempo determinado” (Runa, 2018).

#### 2.3.4 Salario real

Mediante el salario real, se puede determinar que tanto poder adquisitivo posee el empleado en comparación a otros que ocupan puestos similares en el mercado laboral, lo que le brinda una pauta en cuanto a las decisiones que este tome en cuanto a su carrera y el nivel adquisitivo que necesita para satisfacer sus necesidades personales y familiares. El salario real debe también estar sujeto a la realidad económica del país ya que, si los productos y servicios van más allá del poder adquisitivo del empleado, existirá un desfase entre el salario real y la capacidad de cubrir sus gastos.

El salario real refleja el nivel de poder adquisitivo que puede tener un trabajador en base a sueldo nominal. Si el salario real sube, quiere decir que el trabajador está teniendo mayor acceso al mercado y sus productos y servicios. Si el salario real baja, el empleado está desmejorando su calidad de vida al no poder tener mayor poder adquisitivo (Runa, 2018).

#### 2.3.5 Incentivos monetarios

Estas recompensas tienen una influencia positiva en la productividad y el rendimiento de los trabajadores, ya que, al recibir, ya sea bonos o comisiones, el trabajador será llevado por una motivación personal a mejorar su desempeño en la empresa, ya que se habrá establecido una meta propia para superarse a sí mismo y esto beneficiara tanto a la empresa como el trabajador mismo. “Recompensas dinerarias que se les ofrecen a los trabajadores de diferentes formas. Se presentan

en forma de bonos, aumentos de sueldo, comisiones, unidades de producción y primas por objetivos”. (Emprende PYME, 2018)

### 2.3.6 Incentivos no monetarios

Si bien los incentivos monetarios incentivan el aumento de la productividad en los empleados, los incentivos no monetarios tienen una influencia en la lealtad del empleado para con la empresa. La lealtad de los empleados se ve sujeta a ambos tipos de incentivos, ya que un empleado motivado tanto por su salario y sus incentivos desarrollará un sentido de identificación que le permitirá permanecer por más tiempo en la empresa, reduciendo los costos de reclutamiento y la alta rotación de personal. “Son aquellas recompensas que se les otorgan a los trabajadores de alguna forma que no involucra dinero. Estos se presentan en carácter de flexibilidad horaria, regalos, viajes, e incentivos dentro de la oficina”. (Emprende PYME, 2018)

### 2.3.7 Prestaciones

Las prestaciones que se otorgan dependen mucho de la empresa y los paquetes de compensación que ofrecen a sus colaboradores. Los paquetes de compensación pueden contener infinidad de elementos, que dependerá del presupuesto de la empresa; algunos ejemplos de prestaciones van desde el seguro médico privado, guarderías, bonos de transporte o de alimentación, planes de retiro y subsidios para educación.

Se conocen como prestaciones laborales a las entregas que el empleador les otorga a sus trabajadores, en cosas materiales o servicios además del pago del salario, que es la prestación



esencial, que debe hacerse indefectiblemente en dinero; y que integran la remuneración, como prestaciones complementarias. (De Conceptos, 2018)

### 2.3.8 Cuestionario

Los cuestionarios pueden ser abiertos o cerrados, estos dependerán del tipo de investigación que se desee realizar o de la información que se recabara y para el uso que se desee. Cuando se realizan cuestionarios con preguntas abiertas, lo que se busca es encontrar información más extensa donde se pueda obtener la mayor cantidad de datos para poder tener un análisis más profundo de lo que se anda buscando.

(Alvira Martín, 2011) afirma: La encuesta es un instrumento de captura de la información estructurado lo que puede influir en la información y no debe utilizarse más que en determinadas situaciones en que la información que se quiere capturar está estructurada en la población a estudiar. La encuesta nos sirve para recabar información importante para la investigación a realizar.

### 2.3.9 Entrevista

Según (Dessler, 2009 ) las entrevistas pueden ser: estructuradas y sin estructurar. La entrevista estructurada o dirigida, las preguntas son establecidas con anticipación, para seguir un orden de los que se quiere que se conteste o escuchar. Son importantes cuando ya se tiene un tema que ya se ha estado investigando y de los cuales se ha tenido una observación. La entrevista no estructurada o no dirigida, en la entrevista no estructurada no sigue un formato establecido, ya que lo que se pretende es buscar diferentes puntos de percepción de lo que se quiere investigar. Logrando que el investigador profundice conforme surgen las respuestas del entrevistado.

Cuando se habla de una entrevista se refiere a un procedimiento diseñado para obtener información de una persona a través de respuestas orales o escritas a preguntas establecidas para recabar información importante de un estudio o una investigación (Dessler, 2009 ).

## 2.4 Métodos de recolección de información para la valuación de puestos

Existen varias formas de recolección de información para la valuación de puestos y la creación de un plan de incentivos, entre ellas se tienen perfiles de puestos, entrevista y cuestionario.

### 2.4.1 Perfil de Puesto

Según Dessler (2009) en los perfiles de puestos, se da la descripción de cada uno de ellos, la cual consiste en un texto que explica lo que hace en realidad la persona que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña su labor.

Dicha información se utiliza para redactar la especificación del puesto, donde se enumeran los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria.

Sin embargo, la mayoría contiene secciones que cubren los siguientes aspectos:

1. Identificación del puesto: contiene el nombre del puesto, fecha de redacción del perfil y la persona que autorizó la realización del descriptor. También puede incluir la ubicación del puesto en el organigrama de la empresa.
2. Resumen del puesto: como su nombre lo dice, describe el puesto utilizando solo las funciones y actividades más importantes. Dentro de este apartado, se deben evitar frases

que distorsionen las obligaciones del puesto y por ende amplíen la búsqueda de personas para ocuparlos cuyas habilidades se desvíen del descriptor del puesto.

3. Responsabilidades y obligaciones: este apartado incluye una lista detallada de las funciones, responsabilidades y obligaciones del puesto. En esta sección también podemos establecer los límites de autoridad en toma de decisiones, responsabilidad y supervisión de otros miembros del personal.
4. Autoridad del titular: Especifica el nivel jerárquico del puesto y si este tiene personal bajo su cargo.
5. Estándares de desempeño: establece estándares que el ocupante del puesto debe alcanzar en base a sus obligaciones. Estas deben ser realistas y alcanzables, de acuerdo con las necesidades de la empresa para alcanzar sus objetivos.
6. Especificaciones del puesto: este apartado indica las cualidades humanas que se buscan en los posibles ocupantes de los puestos que se requieren, también se incluye habilidades, preparación académica que vaya de acuerdo con las necesidades del puesto y otras características que el puesto brinde.

En los perfiles de puestos se detallan cada una de las funciones que debe realizar el colaborador en la organización, logrando con esto tener más claro sus funciones, facilitándole cada una de las actividades que realizará.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este apartado del informe se incluyen las hipótesis planteadas con anterioridad, el tipo de diseño que se utilizó en la investigación, además de la muestra, la población y las técnicas utilizadas para analizar los datos y resultados estadísticos.

### 3.1 Hipótesis

¿Cuáles son los factores que inciden en la inestabilidad laboral en Interamerican School?

- Factor económico: Insatisfacción con el sueldo devengado por la Institución.
- Factor social: Poca relación interpersonal y falta de comunicación por parte de los docentes con las coordinaciones académicas y autoridades del Centro educativo.
- Factor personal: Poca crecimiento laboral
- Factor académico: Docentes con carrera de pregrado en curso.

¿Qué efectos trae la inestabilidad laboral en Interamerican School?

- Bajo rendimiento académico en los alumnos de todos los niveles.
- Inestabilidad emocional en los docentes.
- Deserción o traslados por parte de los alumnos.
- Incremento en gastos por parte de la empresa al pagar prestaciones y capacitar a nuevos maestros.
- Pérdida de prestigio del Centro Educativo.

### 3.2 Variables e indicadores

#### Definición conceptual

Causas que inciden en la inestabilidad laboral:

Son muchas las causas que inciden en la inestabilidad laboral de los docentes, ya sea por factores económicos, sociales, personales y académicos.

#### Factores económicos

Es uno de los factores más frecuentes que afecta en la estabilidad docente ya que, como se ha dicho anteriormente la devaluación del lempira en el país cada día incrementa más; por lo tanto, esto conlleva a que el personal decida optar por oportunidades de oferta que sean mejores pagadas que puedan suplir las necesidades básicas del ser humano tales como: educación, salud, transporte, canasta básica y vestuario.

#### Factores sociales

En muchas escuelas la falta de relaciones interpersonales entre docentes es latente. También la falta de comunicación por parte de autoridades educativas con docentes conlleva a la inestabilidad laboral.

#### Factores personales

Existen muchos Centros educativos que no ofrecen oportunidades de crecimiento laboral por tanto es otra de las razones de la inestabilidad laboral.

### Factores académicos

En la actualidad muchos de los docentes que se encuentran en servicio estricto aún están estudiando el nivel de pregrado, por lo tanto, se dificulta al momento de dedicar un 100% a sus actividades académicas.

### 3.3 Efectos de la inestabilidad laboral

La inestabilidad laboral en todo centro educativo trae diversas desventajas:

- En cuanto a lo económico, trae dificultades para el docente si no tiene otro empleo que cubrir y en cuanto a la empresa incrementa el gasto en nuevas capacitaciones y pago de prestaciones.
- Con referente a lo académico, los alumnos pueden presentar un bajo rendimiento académico ya que, al estar bajo diferentes maestros deben adaptarse a reglas y nuevas metodologías.

### 3.4 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación que se utilizó es el no experimental transversal y descriptivo ya que, la aplicación de instrumentos se hará una sola vez en un tiempo establecido para analizar las variables que influyen en la inestabilidad laboral.

### 3.5 Metodología basada en la valuación de puestos

#### 3.5.1 Tipo y nivel de investigación

Basado en la metodología de Dessler para la valuación de puestos, bajo el modelo de clasificación de puestos por clase, tomando en cuenta, la clasificación de puestos de la secretaria de educación como herramienta de apoyo.

#### 3.5.2 Descripción del ámbito de la investigación

El proceso de valuación bajo el modelo de clasificación de puestos por clase se realizará en el nivel docente y directivo de la institución Interamerican School, ubicada en colonia Lara, Tegucigalpa. La obtención de la información de la secretaria de educación permitirá el análisis de los perfiles de puestos para dicha investigación.

#### 3.5.3 Población y muestra

La población meta son los docentes y directivos de la escuela Interamerican School, se tomó en cuenta al personal docente que en su totalidad son 32 colaboradores y puestos directivos que en su totalidad son 5; brindando una variada información para realizar la investigación

#### 3.5.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Se tomó como referencia a todos los docentes y directivos de Interamerican School que suman un total de treinta y siete docentes.

Como parte del proceso de recolección se solicitó el organigrama a la institución y debido a no contar con él se procedió a elaborarlo con la información brindada por la misma.

En segundo paso se seleccionaron los perfiles de puestos para la realización de la gradación estos obtenidos del Manual de Puestos y Salarios docentes de la Secretaría de Educación, ya que dichos perfiles son estandarizados por el sistema educativo nacional.

Procedió a la elaboración de la tabla de clasificación de puestos que contiene los siguientes apartados:

- I. Grado: Indica que tan alto en la jerarquía de la institución se coloca el puesto.
- II. Factores Valuables: Explican los requerimientos del puesto, que incluye apartados con respecto a nivel educativo, experiencia, responsabilidades del puesto y sus funciones.
- III. Puestos Incluidos: Aquí se colocan los puestos que cumplan con los factores valiables especificados en el apartado anterior.

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de los perfiles de puesto (Anexo 1), tomando en cuenta criterios como la experiencia requerida, preparación académica, nivel de responsabilidad y lugar de jerarquía en el organigrama de la institución.



### 3.5.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

Para la valuación de puestos fue realizado en un periodo de tiempo de dos semanas; durante el cual se elaboró un organigrama mostrando la jerarquía dentro de Interamerican School. Una vez ubicados los puestos, se procedió a la recolección de los descriptores o perfiles de puestos requeridos para valuar de acuerdo con el modelo de clasificación de puestos por clase, los cuales fueron extraídos del manual de puestos y salarios docentes de la secretaria de educación, siendo estos estandarizados para el uso de las instituciones educativas, realizando agregados de acuerdo con los requisitos de institución para cada puesto.

El segundo paso en el proceso, se determinó el número de grados o clases para la clasificación ubicando la descripción de cada clase, tomando en cuenta los perfiles de puestos seleccionados; en un lapso de una semana.

Finalmente, se realizó la colocación de cada puesto de acuerdo con la descripción correspondiente a su grado o clase, logrando de esta manera la culminación del proceso de valuación de puestos.

## 3.6 Metodología basada en el plan de incentivos salariales

### 3.6.1 Tipo y nivel de investigación

Basado en la teoría de Skinner y la metodología de Chiavenato, para el plan de incentivos se utilizaron los nuevos modelos de remuneración flexible con la teoría del reforzamiento y la teoría de la equidad; en el cual se motivará y reforzará a través de diferentes estímulos a los

colaboradores, según el cumplimiento de sus funciones y realización de metas, tomando en cuenta todas las fuentes para la realización de la propuesta encontradas en la institución Interamerican School; y con ello realzar los procesos utilizados en la actualidad.

### 3.6.2 Descripción del ámbito de la investigación

El proceso para el plan de incentivos se realizó al personal docente y personal administrativo de la institución Interamerican School, ubicada en colonia Lara, en Tegucigalpa, Francisco Morazán, permitiendo la elaboración de un plan de incentivos salaria (premios) y no salarial flexible, brindando a la institución una nueva herramienta que colabore con la problemática de la inestabilidad en la institución.

### 3.6.3 Población y muestra

La población meta son los docentes y directivos de la institución, se tomará en cuenta a la totalidad de del personal 32 docentes y 5 colaboradores de los puestos directivos; brindando una variada información que se necesitará para realizar la investigación.

### 3.6.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para la recolección de datos se realizará la aplicación de un cuestionario, el cual será auto administrado a cada uno de los docentes de la escuela Interamerican School; este a su vez llenado

por el encuestado sin intervención del encuestador (Anexo 3); guardando la confiabilidad de los datos expuestos.

De igual forma aplicando una entrevista no dirigida al personal de los puestos directivos de dicha institución, la cual será administrada y contestada por el entrevistador (Anexo 4); recabando información que logre ahondar con mayor profundidad en aspectos importantes para la investigación realizada. Así mismo incluyendo un presupuesto para realizar el plan de incentivos (premios); para los docentes (Anexo 5).

Cada uno de estos instrumentos se utilizarán para identificar las necesidades de los docentes y sus puntos de vista con respecto a la motivación que brinda la institución y de igual modo establecer un estimado que se pueda utilizar para realizar el plan de incentivo para el personal docente de la escuela Interamerican School.

### 3.6.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

Se tomó como referencia a todos los docentes y directivos de Interamerican School que suman un total de treinta y siete docentes, dicha recolección de datos se hizo mediante la aplicación de una encuesta.

Es importante destacar que la aplicación de esta fue factible ya que, docentes y directivos mostraron una actitud participativa-colaborativa al momento de contestar la encuesta.

Como primer paso se solicitó el organigrama de la institución y debido a no contar con él se procedió a elaborarlo con la información brindada por la misma.

En segundo plano se solicitó información de la cantidad de docentes que laboraban en la institución, conteniendo datos como nivel académico, edad y tiempo de laborar (Anexo 6).

Como tercer paso se desarrolló la aplicación de encuestas y entrevistas a cada uno de los docentes y al personal directivo de la institución; logrando con ello encuestar a 32 docentes, realizándolo a través de la autoadministración y para las entrevistas desarrollándolo de manera dirigida a los 5 colaboradores de la junta directiva.

En el cuarto paso se desarrolló la recolección de datos de las encuestas integrando el programa Excel, para una recolección coordinada de los datos recabados de cada una de las encuestas. Así mismo para la entrevista se realizó un cuadro comparativo, seleccionando las variables destacadas de dicha herramienta (Anexo 7).

Finalizando con un estimado de la cantidad que se podría utilizar, para el plan de incentivos (Anexo 5). Con esta información recabada se inicia a realizar el plan de incentivos (premios) para la institución Interamerican School.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANALISIS**

El siguiente apartado muestra los resultados encontrados a través de las herramientas implementadas en la investigación como ser la encuesta a los docentes y entrevista al personal administrativo.

### 4.1 Antecedentes de la empresa

#### 4.1.1 Breve descripción del concepto de la empresa

Historia de Interamerican School.

Interamerican School fue fundada por la sociedad constituida por inversiones ADONÁÍ; en la ciudad de Tegucigalpa, Francisco Morazán en el año 2009 con la misión de brindar educación bilingüe integral y de calidad.

Inicio, sus operaciones con una matrícula de 69 estudiantes distribuidos en las modalidades de pre-escolar y primaria. En el año 2013, amplió su modalidad académica a ciclo común. Año tras año, la institución participa y organiza eventos científicos, culturales y deportivos; destacando las ferias científicas, la feria catracha, festival de la canción, semana del idioma español, mini-olimpiadas de pre-escolar, celebración del día del cacique. Interamerican con sus estudiantes se han proyectado con la comunidad; realizando celebraciones en casas hogar.

Actualmente Interamerican cuenta con áreas recreativas, cancha de grama artificial, aulas acondicionadas pedagógicamente, laboratorios acondicionados de ciencias y computo. El cuerpo estudiantil se compone de 380 estudiantes. Se cuenta con 32 docentes con grados pedagógicos de

diferentes niveles, además de personal administrativo contando con 5 colaboradores y personal de apoyo contando con 22 colaboradores.

#### 4.1.2 Servicios que ofrece

- Educación en los tres niveles de educación.
- Clases de natación
- Clases de Taekwondo
- Banda marcial
- Tutorías

#### 4.1.3 Información relevante sobre la empresa

##### 4.1.3.1 Logos Interamerican School



**Logo**



**Mascota**

**Figura 1. Logos de la institución.**

#### 4.1.3.2 Misión

Nuestra misión es formar a nuestros estudiantes con una educación bilingüe integral, basados en la formación científica, cognoscitiva, cultural, deportiva y tecnológica con los más altos estándares de calidad; para así brindar a la sociedad hondureña; jóvenes pilares del desarrollo, democracia e identidad nacional.

#### 4.1.3.3 Visión

Ser una institución de calidad y líder del sector educacional; con procesos continuos de aprendizaje y nuevas formas educativas que contribuyan a desarrollar y fomentar en nuestros alumnos sus propias habilidades, destrezas, conocimientos y valores cumpliendo así con el compromiso adquirido con cada uno de los padres.

#### 4.1.3.4 Valores

- Contribuir al desarrollo, destrezas y valores en casa uno de nuestros estudiantes.
- Proveer una enseñanza basada en aprender y el trabajo cooperativo.
- Desarrollar excelencia académica basada en un ambiente de • educación bilingüe.
- Contribuir a desarrollar en los educandos el deseo de una educación para la vida.

**Fuente:** Interamerican School

#### 4.1.3.5 Objetivos

- Contribuir en el crecimiento de nuestros estudiantes empleando metodologías que fomenten el desarrollo de habilidades, destrezas y valores.
- Promover un ambiente educativo bilingüe con altos estándares de calidad, que promuevan en nuestros estudiantes sed del aprender y la aspiración por la excelencia.
- Dar a conocer a nuestros estudiantes la importancia de educación profesional en el desarrollo de la vida.

#### 4.1.3.6 Estructura organizacional Interamerican School

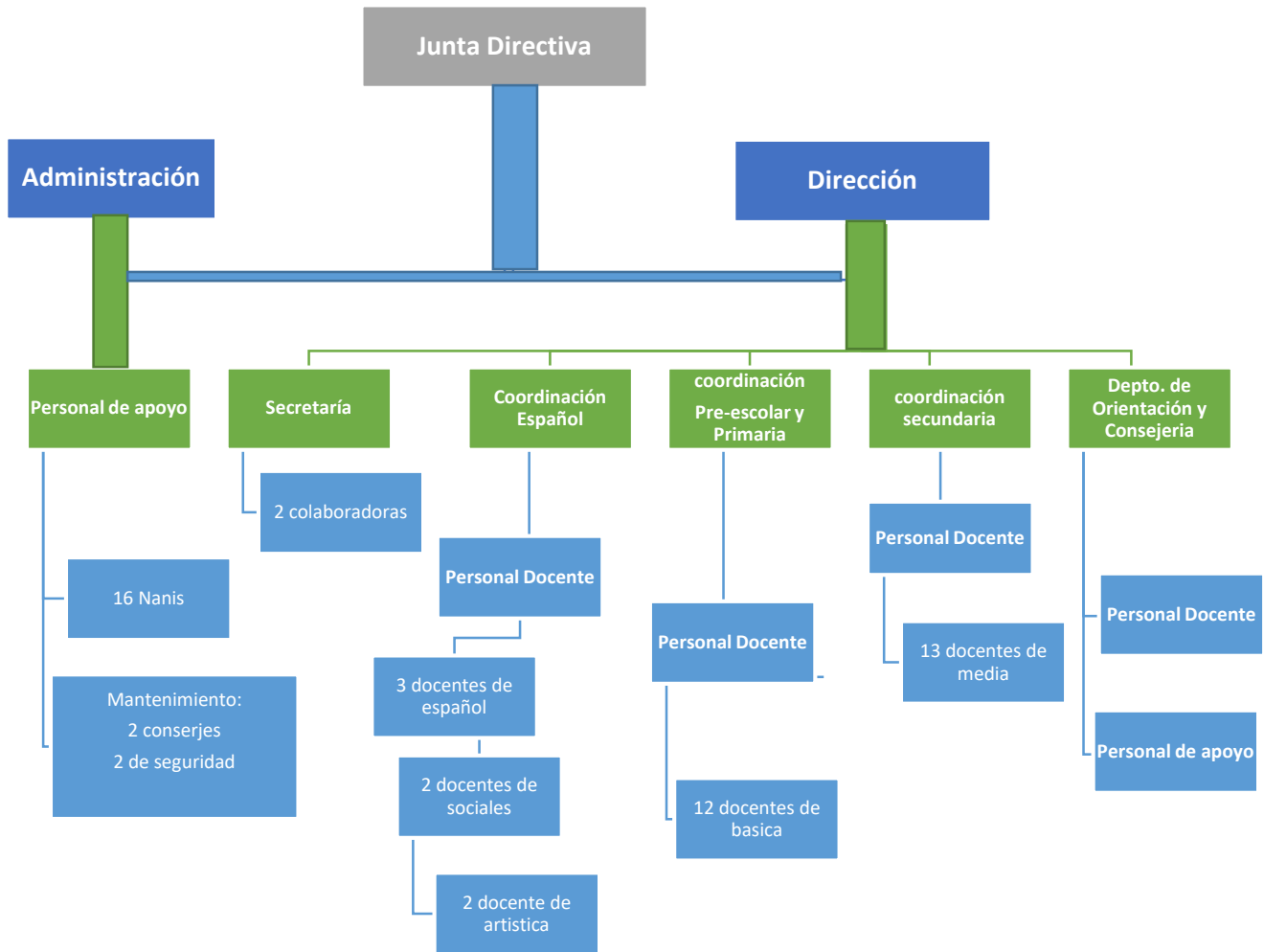
- Junta directiva
- Administración
- Personal de apoyo
- Dirección
- Secretaria
- Coordinador académico
- Personal docente

**Fuente:** Interamerican School



### 4.1.3.7 Organigrama

#### Interamerican School



**Figura 2. Organigrama de la institución**

**Fuente:** Elaboración propia

## 4.2 Método de medición a ser aplicado

### 4.2.1 Justificación

Tomando en cuenta los resultados que se obtuvieron mediante la realización de entrevistas y cuestionario, dirigidas a todo el personal docente, dirección, coordinación y orientación y consejería, se recopiló información valiosa acerca de las condiciones, funciones, responsabilidades y requisitos de los puestos de trabajo; donde a través de estas surgieron ideas para estructurar un plan de incentivos, proponiendo a partir de esta información una gradación de puestos basados en los actuales que incluye en su primera sección, el grado o nivel donde se ubican los puestos valuados.

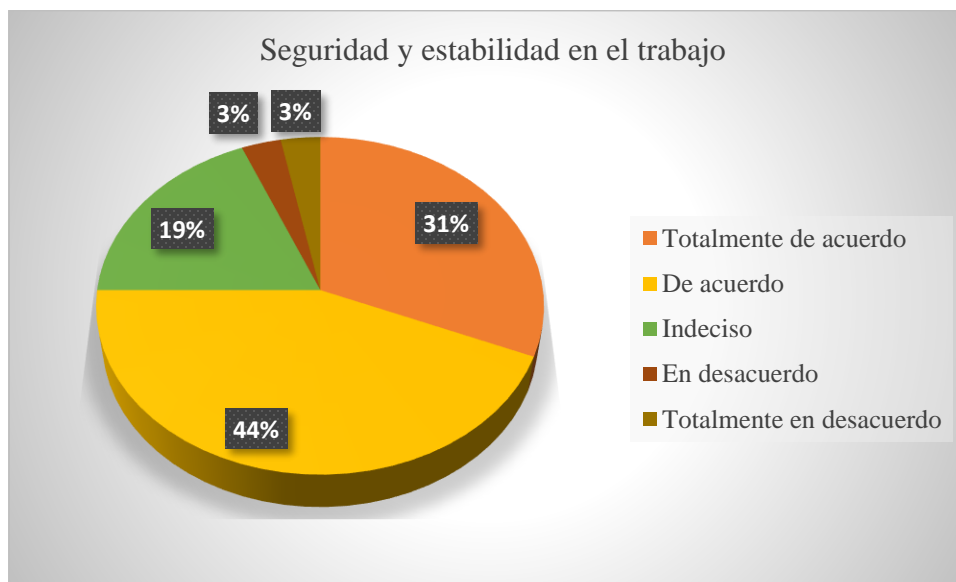
La segunda sección abarca los factores valiosos que resumen las funciones, responsabilidades y requisitos académicos requeridos para desempeñar cada puesto. La tercera sección dentro de la valuación es la que corresponde a la ubicación de los puestos que fueron valuados y ubicados de acuerdo con su nivel de jerarquía en la institución. Y finalmente, como última sección se encuentra el plan de incentivos correspondiente a las aportaciones realizadas por los docentes. Por lo anterior se considera necesario la implementación de la propuesta de valuación de puestos y plan de incentivos, en la institución Interamerican School.

### 4.2.3 Resultados

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas al personal docente de Interamerican School.

El capítulo IV hace referencia acerca de los principales hallazgos sobre los factores que inciden en la inestabilidad laboral de Interamerican School.

1. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

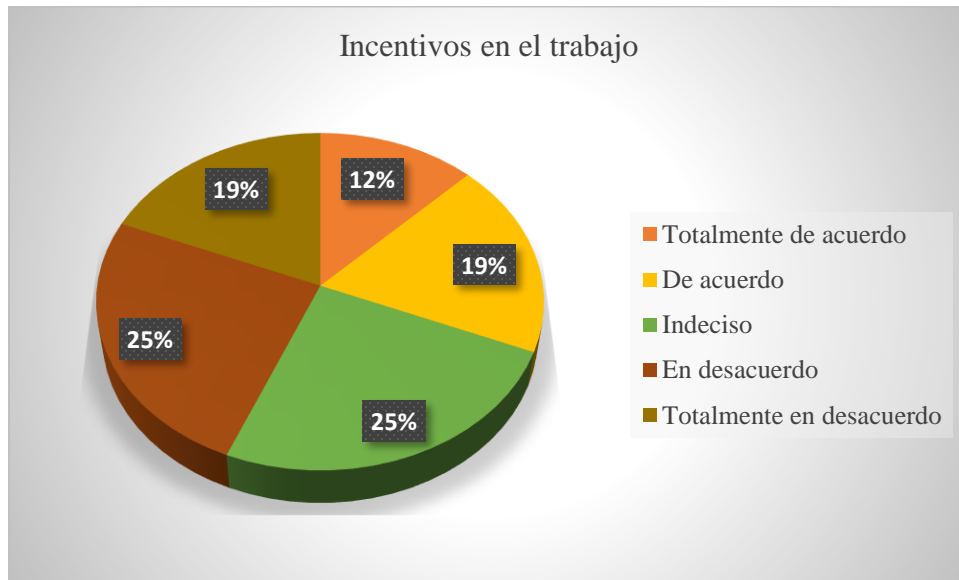


**Figura 3. Seguridad y estabilidad en el trabajo**

El presente gráfico muestra que el 31% de los encuestados opina que se sienten seguros y estables en su trabajo, mientras que el 44% opina que está de acuerdo lo cual indica que en un 75% los docentes se sienten estables en su trabajo y el 25% opina que está indeciso y en desacuerdo.

La seguridad y estabilidad en el trabajo es un aspecto importante a considerar para todas las organizaciones, un empleado que se siente seguro en su trabajo mostrará un buen rendimiento en el desempeño de sus funciones. En el gráfico se observa que la mayoría del personal se sienten estables en sus puestos de trabajo, pero en contraste se encuentran colaboradores que se sienten indecisos en cuanto a su estabilidad dentro de la empresa, causado por aspectos de motivación tanto intrínseca como externa.

2. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (felicitación, premios, bonos otros), cuando realizo correctamente mis funciones?

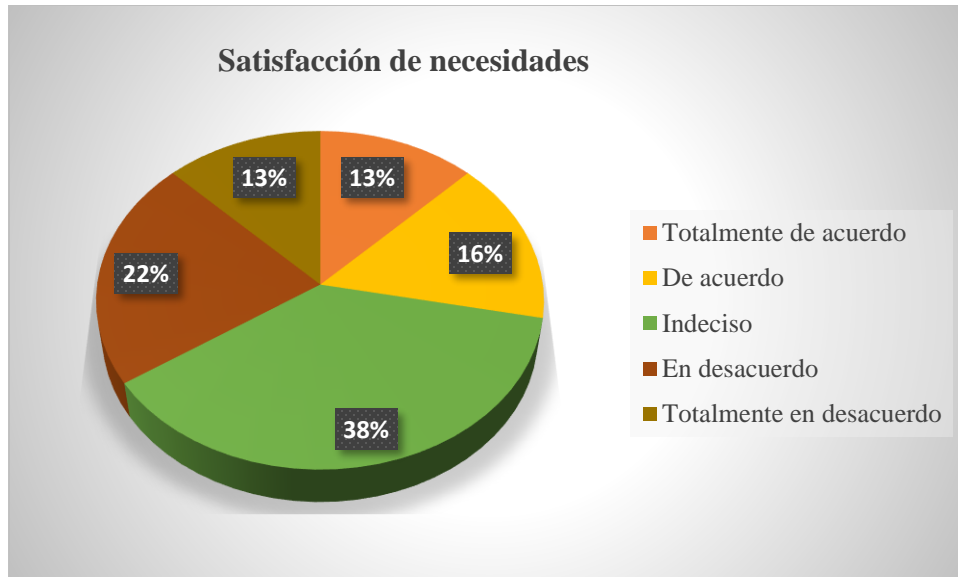


**Figura 4. Incentivos en el trabajo**

Tal y como se puede apreciar en el gráfico, en un 25% de los docentes expresan que se sienten inseguros y en desacuerdo con los incentivos de la Institución, mientras que un 19% opina que está en totalmente en desacuerdo lo cual indica que esto representa un 69% de insatisfacción y en un 31% está de acuerdo con los incentivos del Centro educativo.

El desempeño en el trabajo está ligado a la existencia de incentivos laborales brindados por la empresa, ya sean estos monetarios o no monetarios. Es mediante ellos, que los colaboradores de una empresa se sienten recompensados al realizar sus funciones y es a través de estos incentivos que el colaborador se siente lo suficientemente motivados a dar más de lo que se le pide en su puesto de trabajo y tanto la empresa como los clientes estarán satisfechos con respecto a la productividad de la empresa

### 3. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades?



**Figura 5: Satisfacción de necesidades**

El gráfico muestra que en un 38% los docentes se encuentran indecisos y en un 35% los docentes están en desacuerdo con los beneficios económicos que reciben en su trabajo ya que, no satisface las necesidades básicas, lo cual indica que en un 73% los docentes no están satisfechos en su lugar de trabajo, el otro 27% expresan que están satisfechos con el sueldo devengado.

La satisfacción de las necesidades es de vital importancia para todas las personas que ocupan un puesto de trabajo, especialmente cuando las necesidades a cubrir no son solo personales, sino familiares y de educación. En el porcentaje de personas cuyas necesidades no son satisfechas por los beneficios recibidos se ubican los docentes tanto del sexo masculino y femenino, aunque con mayor incidencia en las mujeres, que poseen una antigüedad de entre 1 a 3 años, esto se da en los rangos de edad que van desde los 22 a los 30 años.

4. ¿Mi trabajo me da otras prestaciones sociales además de las de ley?

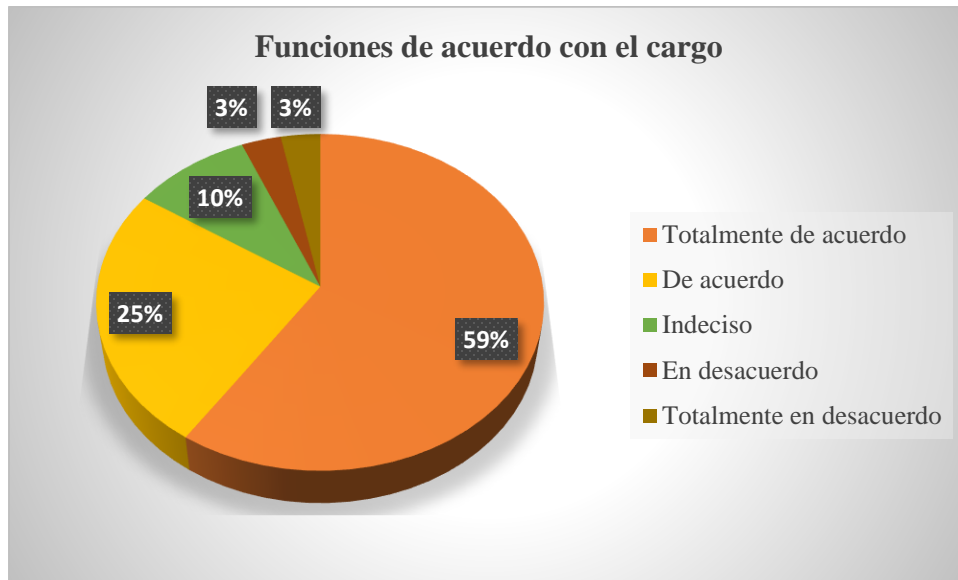


**Figura 6. Otras prestaciones recibidas**

Tal y como se puede observar en el gráfico el 65% de los docentes opinan que no reciben prestaciones sociales además de la ley, mientras que el 25% expresa que si lo recibe.

Las prestaciones docentes de ley brindadas a los colaboradores presentan resultado de mayor porcentaje en colaboradores está de acuerdo, en no recibir otras prestaciones más que la ley establece. La decisión de brindar prestaciones adicionales está sujeta a elementos económicos de la empresa, ya que esto depende del presupuesto y si este permite brindar prestaciones extras a sus empleados. El porcentaje restante puede estar influido por el hecho de no saber que encierra el concepto de prestaciones o por el hecho de recibir otros beneficios que pueden ser interpretados como estas.

5. ¿Considero que el trabajo que desempeño está de acuerdo con mis funciones asignadas?

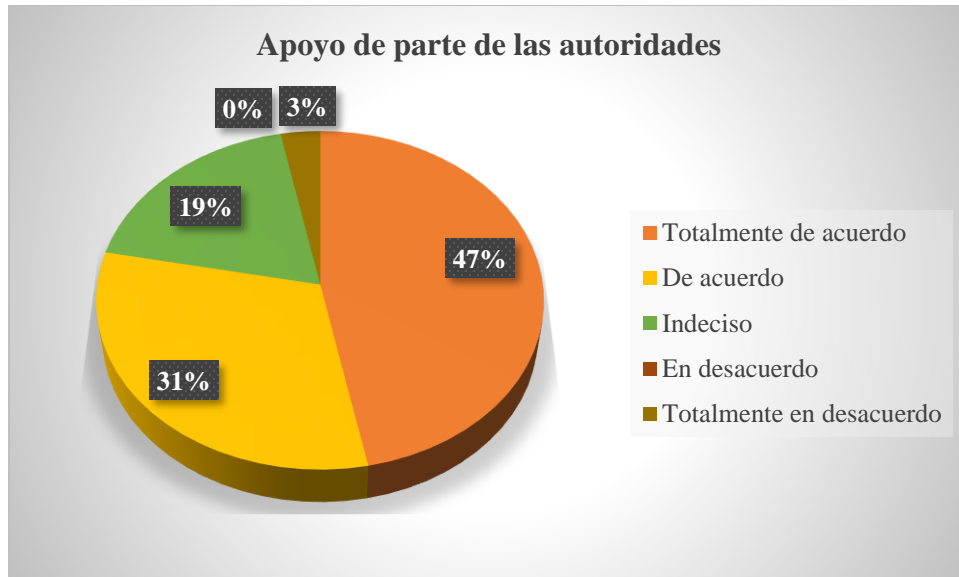


**Figura 7. Funciones de acuerdo con el cargo**

El proceso de asignación de funciones este hecho de manera correcta en Interamerican School, ya que un porcentaje muy alto de los encuestados estuvo de acuerdo en que sus funciones corresponden al cargo para el que fueron contratados y solo una pequeña fracción estuvo en desacuerdo en cuanto a este proceso. Esto muestra que el proceso de inducción y asignación de tareas funciona de manera correcta y que los colaboradores no tienen ninguna duda en relación con cuáles son los deberes que están a su cargo.

Esto muestra que el proceso de inducción y asignación de tareas funciona de manera correcta y que los colaboradores no tienen ninguna duda en relación con cuáles son los deberes que están a su cargo.

6. ¿Cuándo tengo problemas me siento apoyado por mis autoridades?



**Figura 8. Apoyo de parte de las autoridades**

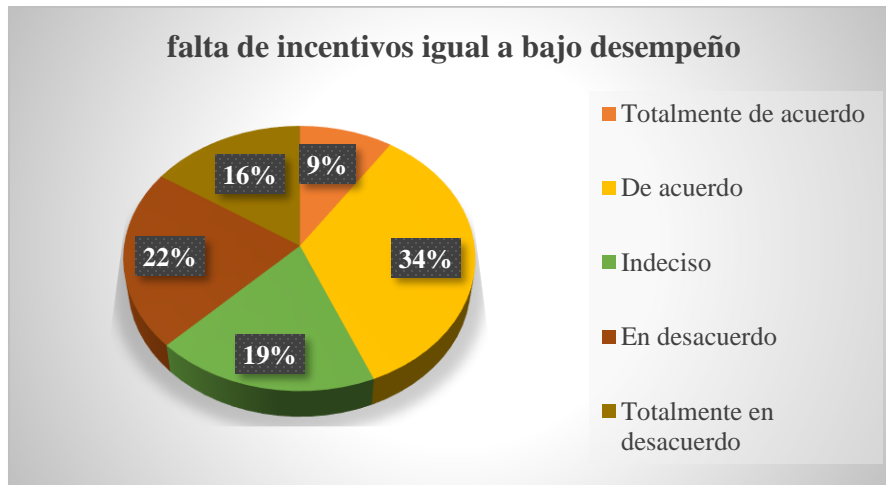
El gráfico muestra que aproximadamente un 78% está de acuerdo con el apoyo brindado por parte de las autoridades de la Institución y en 22% opina que no está de acuerdo.

El apoyo a los colaboradores en las organizaciones es importante, ya que este brinda valor agregado a cada uno de ellos, creando la identificación por el lugar donde labora; haciendo propias cada una de sus funciones. Esto se logra creando un ambiente organizacional idóneo para los colaboradores, donde si en un momento se necesita ayuda o se tiene un problema se tenga la confianza y libertad de poder exponer ante los superiores lo que sucede.

Y esto se puede corroborar las estadísticas sobre el apoyo que sienten los docentes en la escuela Interamerican School; donde ellos consideran que sus autoridades le brindan el apoyo cuando tienen dificultades, ya sea con los estudiantes o padres de familia. De igual forma se encuentra una cantidad indecisa sobre el apoyo que se les brinda, esto puede suceder en algunas ocasiones por que todos presiden las cosas de distintos ámbitos lo que provoca en momentos desacuerdo.



7. ¿La falta de incentivos laborales influye en mi desempeño?

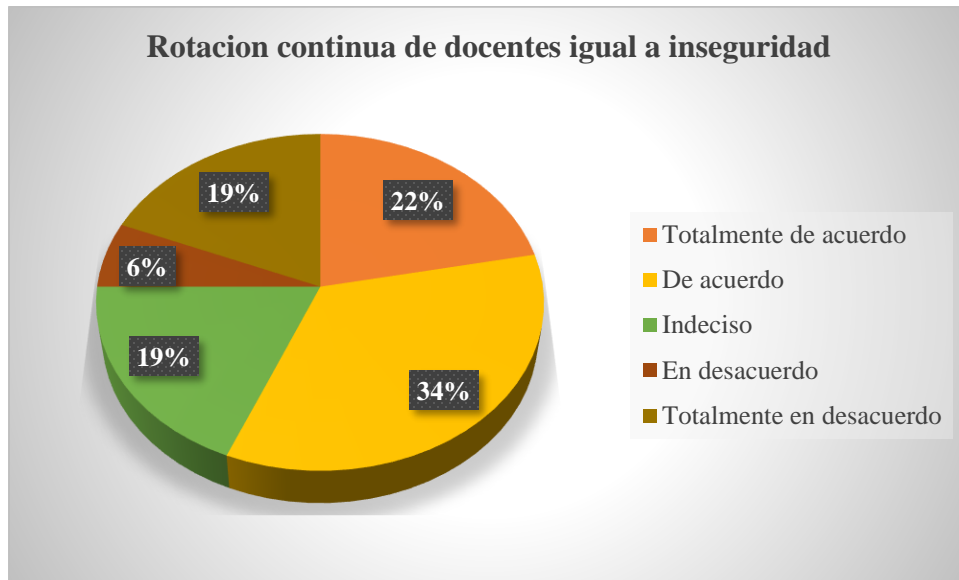


**Figura 9. Falta de incentivos igual a bajo desempeño**

En coherencia con el gráfico se puede observar que en su mayoría los docentes consideran que los incentivos vienen a ser parte importante para ellos, pero de igual forma existe un grupo de colaboradores que opinan que no son importantes los incentivos para desarrollar cada una de las funciones asignadas, si no que vienen hacer un premio extra que el empleador quiere dar a sus trabajadores.

Todo colaborador siempre necesita de una motivación que ayude a generar productividad y beneficios para la organización, como para la Persona. Hoy en día los incentivos forman parte de una buena administración y gestión del talento, estos vienen a fortalecer aquellas áreas que se están desempeñando de manera débil en los colaboradores dentro de la organización.

8. ¿El cambio continuo de docentes, me produce inseguridad en cuanto a mi empleo?

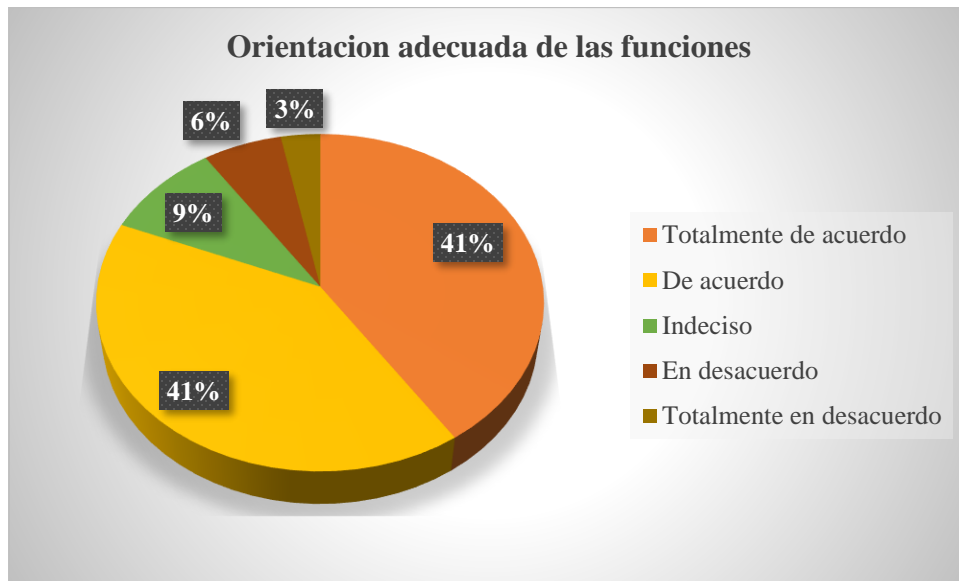


**Figura 10. Rotación continúa de docentes igual a inseguridad**

Tal y como se observa en el gráfico el 56% de los docentes expresan que si se sienten inseguros y un poco confusos cuando observan cambios continuos de docentes cada año. De igual forma se encuentra un 44% de colaboradores que no se sienten inseguros al mirar una rotación de personal.

La estabilidad en los trabajos hoy en día se ha vuelto una paradoja para los colaboradores, ya que los cambios en la economía, la política y otros factores intervienen creando una zozobra en cuanto la seguridad que deberían de sentir en sus empleos. Y esto lo podemos verificar en gran medida en el sector educativo, en el cual la estabilidad y seguridad se ve confusa, ya que los cambios continuos se dan muy seguido en este sector. Y como se encontró en la investigación los docentes se sienten inseguros y un poco confusos cuando observan cambios continuos de docentes cada año.

9. ¿Considero que mi jefe inmediato me orienta adecuadamente en las funciones que tengo que realizar?

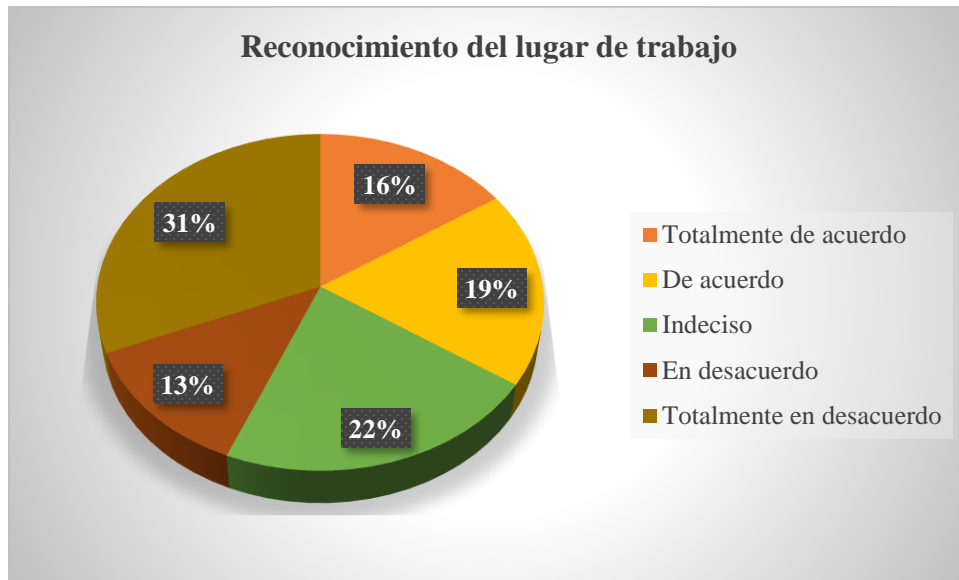


**Figura 11. Orientación adecuada de las funciones**

Se puede observar que en un 82% los docentes consideran que sus coordinadores les brindan las herramientas necesarias para poder elaborar y ejecutar su trabajo, brindándoles seguridad al realizar sus funciones y un 18% expresa lo contrario.

En toda organización uno de los aspectos claves para el buen funcionamiento es realizar la debida capacitación y orientación sobre las funciones que debe de realizar cada uno de los colaboradores, ya que sin la debida orientación las organizaciones o empresas no realizan de manera efectiva sus procesos. Lo mismo sucede en el ámbito educativo cuando no se da la orientación necesaria para desarrollar las funciones, se vuelve un tanto complicado trabajar, esto por la asignación de diferentes actividades que se deben realizar en el aula de clases, el trato con los padres y las obligaciones de documentación.

10. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?



**Figura 12. Reconocimiento del lugar de trabajo**

En 44% los docentes se sienten bien en sus trabajos y no deseen otro empleo, pero un 22% se siente seguro, mientras que un 35% si desean otro empleo.

El ambiente organizaciones juega un papel indispensable en las empresas, este puede llegar a ser un factor clave para retener a los colaboradores. Cuando los colaboradores se sienten tranquilos, apoyados, en paz y sin miedo; encuentran una razón para mantenerse en su lugar de trabajo, aunque salgan mejores ofertas. Un buen clima organizacional forma parte de ese valor agregado que toda empresa brinda a sus colaboradores para lograr una identificación por parte de ellos, por el lugar de trabajo. Y como se destaca, los docentes confirman que a pesar de no estar de acuerdo en los salarios o falta de motivación, el ambiente en el cual se trabaja en la institución es uno de los factores predominantes para seguir en ella.

4.2.4 Cuadro descriptivo resultados de entrevista / (Tabla No. 1)

**Entrevistas a personal administrativo**

Preguntas No.	Criterios destacados
1. ¿Qué fortalezas y habilidades detecta del grupo de docentes a su cargo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creativas</li> <li>• Colaborativas</li> <li>• Proactivas</li> <li>• Dominio de contenido</li> <li>• Dinámicas</li> <li>• Innovadoras</li> <li>• organizadas</li> </ul>
2. ¿Qué aspectos negativos han evidenciado en el comportamiento de los docentes; en relación con sus asignaciones?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad</li> <li>• Ausentismo</li> <li>• Uso de recursos</li> <li>• Rechazo al cambio</li> <li>• Cumplimiento de funciones</li> </ul>
3. ¿Bajo qué normas y políticas se basan para asignar el sueldo del docente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo con el grado académico</li> <li>• Presupuesto de la escuela</li> <li>• Años de antigüedad</li> </ul>
4. ¿Qué tipo de incentivos aplican para motivar a los docentes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los cumpleaños, con un detalle</li> <li>• Permisos cuando lo solicitan</li> <li>• Celebraciones en días conmemorativos</li> <li>• Permisos por estudio</li> </ul>

<p>5. ¿Cuáles son las dificultades que tiene la institución para realizar aumento o desarrollar un plan de incentivos permanentes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensualidades bajas</li> <li>• Alquiler de casas (3)</li> <li>• Gastos de mantenimiento del local</li> <li>• Cantidad escasa de estudiantes</li> <li>• Mora que mantienen los padres</li> </ul>
<p>6. ¿Cuáles son los riesgos a los que se enfrenta la institución al haber una rotación de personal continua?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quedarse sin personal calificado</li> <li>• Aceptar personal que aun estudia</li> <li>• Molestias de los padres</li> <li>• Inconformidad en salarios</li> </ul>
<p>7. ¿Tienen algún plan alternativo cuando un docente deja su puesto de un día otro?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ningún plan</li> <li>• Buscar un docente exterior que cubra</li> <li>• Los coordinadores cubren mientras encuentran docente.</li> </ul>

**Fuente:** recolección entrevista personal administrativo

#### 4.3 Análisis de resultados

El análisis de los resultados fue realizado en un periodo de 10 días del mes de junio del año 2018, realizando la aplicación de encuestas y entrevistas en la Institución Interamerican School de manera exitosa; encontrando información valiosa que brinda un contexto más amplio del tema investigado; destacando la inseguridad, falta de motivación e insatisfacción que sienten los docentes en la institución.

#### 4.4 Propuesta de Mejora/ Valor (Tabla No. 2)

La propuesta de mejora para Interamerican School es una valuación de puestos y plan de incentivos (Anexo 11), en la que se tomaron en cuenta los cargos de docencia, dirección, orientación y consejería, cuyos perfiles de puesto fueron revisados con el propósito de evaluar sus funciones y requerimientos para realizar la respectiva valuación de cada puesto, con el propósito de implementar un plan de incentivos que contribuya al mejoramiento de los procesos de retención de personal.

No.	Medida	Acciones	Responsable
1	Revisión del presupuesto para la implementación de la valuación y el plan de incentivos.	Revisar el presupuesto de la institución para su posible implementación  Determinar el tipo de incentivos que se otorgaran (capacitaciones, premios, incentivos no monetarios).	Junta Directiva  y  Administración
	Discusión y aprobación de la valuación de puestos y el plan de incentivos.	Discutir la viabilidad de la implementación de la valuación de puestos y plan de incentivos.  Presentar las ventajas y posibles desventajas de la implementación de una valuación y un plan de incentivos.	Junta Directiva
2	Formar comités para recabar la información necesaria.	Formación el comité valuador con el coordinador de área, administrador y director académico.	Dirección  Administración

		Los miembros del comité deberán realizar la recolección de perfiles de puesto que se tomarán en cuenta para la valuación de puestos.	y Secretaria.
3	Reunir al comité para clasificar los puestos seleccionados.	Clasificación de los puestos según criterio escogido. Este paso del proceso se determinará de acuerdo con los requisitos académicos, habilidades necesarias para el puesto, años de experiencia y especialización.	Comité Valuador.
4	Presentar informe mostrando los resultados para la valuación.	Discusión de cada clasificación realizada por cada miembro del comité valuador, previo a explicación de los criterios considerados para dicha clasificación.	Comité valuador
		Promediar y ajustar las clasificaciones para proceder con la selección final que se presentara en el informe.	
		Redactar informe y presentar a la junta directiva, que determina, según reglamento interno, si se comparte con los colaboradores.	

**Fuente:** elaboración propia



4.4.1 Propuesta de valuación de puestos (Tabla No. 3)

No.	FACTORES VALUABLES	PUESTOS INCLUIDOS
4	<p><b>SABER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia de 3 a 5 años en su área de especialidad.</li> <li>▪ Título Universitario en las áreas de Matemáticas, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, Letras, inglés y Educación Física y Deporte.</li> <li>▪ Postgrado u otras especializaciones pertinentes a su cargo.</li> <li>▪ Conocimiento avanzado del idioma inglés.</li> <li>▪ Dominio Teórico - metodológico de su área de especialidad.</li> <li>▪ Conocimientos avanzados en tecnologías de información.</li> </ul> <p><b>PENSAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimientos avanzados referentes a planificación, journalización, técnicas de enseñanza, elaboración de exámenes, elaboración de material didáctico, conocimiento y manejo del portafolio docente y uso de SACE.</li> <li>▪ Creador de recursos pedagógicos innovadores que permitan el aprendizaje de los contenidos enseñados</li> <li>▪ Capacidad de análisis e interpretación de contenidos a enseñar.</li> </ul> <p><b>ACTUAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia en servicio al cliente (relación padre de familia-docente).</li> <li>▪ Conocimientos avanzados en elaboración, manejo y ejecución de proyectos.</li> <li>▪ Actitud paciente y abierta en el trato con sus estudiantes.</li> </ul>	<p><b>Docentes de Media en las áreas de:</b></p> <p><b>Matemáticas</b>  <b>Ciencias Naturales</b>  <b>Ciencias Sociales</b>  <b>Letras</b>  <b>Inglés</b>  <b>Educación Física y Deportes.</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brindar apoyo a los maestros guías en asuntos relacionados al comportamiento de los educandos.</li> <li>▪ Crear espacios que fomenten la creatividad en sus estudiantes.</li> <li>▪ Establecer y hacer cumplir normas de comportamiento que contribuyan a la formación del carácter del educando.</li> <li>▪ Perfiles que ganan Lps. 13,500.00 mensuales.</li> </ul>	
---	--

**Anexo No. 10 (Tabla completa)**

**Fuente:** escala de sueldos y salarios de la secretaría de educación

4.4.2 Propuesta plan de incentivo – premios (Tabla No. 4)

Plan de Incentivos Institución Interamerican School		
Requisitos	Tiempo de cumplimiento	Premio
Entrega de planificación en tiempo y espacio establecido. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los primeros 2 docente en entregar.</li> </ul>	Cada 15 días	Un Color Day
Utilizar el uniforme que corresponde a cada día de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los primeros 3 docentes que no tengan ninguna falla.</li> </ul>	Cada 2 meses	Desayuno Gratis
Entrega de inasistencias diarias, en la segunda hora del día. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los primeros 3 docentes que no tengan ninguna falla.</li> </ul>	Cada 2 meses	Un Color Day

Entrega de planificación, temarios y pruebas; en tiempo y espacio establecido. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los primeros 2 docentes en entregar.</li> </ul>	En temporada próximas a exámenes.	Pase doble al cine
---	-----------------------------------	--------------------

**Anexo No. 11 (Tabla completa)**

**Fuente:** Elaboración propia, con datos brindados por docentes

4.5 Implementación de los cambios

4.5.1 Cronograma de Aplicación (Tabla No. 5).

<b>CRONOGRAMA DE VALUACION DE PUESTOS</b>												
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Revisión del presupuesto para la implementación de la valuación y el plan de incentivos.	█											
Discusión y aprobación de la valuación de puestos y el plan de incentivos.	█											
Formar comités para recabar la información necesaria.		█	█									

<b>Reunir al comité para clasificar los puestos seleccionados.</b>												
<b>Presentar informe mostrando los resultados para la valuación.</b>												

#### 4.5.2 Detalle de cambios y responsables de su ejecución

El propósito primordial del cronograma de actividades es asegurar el cumplimiento de las actividades de aprobación, planificación y ejecución de acuerdo con los tiempos programados para el proceso de la valuación de puestos y elaboración del plan de incentivos, y para que este tenga éxito, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. La revisión del presupuesto, previo a la implementación de la valuación de puestos y plan de incentivos, será llevada a cabo por Junta Directiva y Administración, en un periodo de un mes, según el cronograma de actividades.
2. La discusión y aprobación de la propuesta será realizado por Junta Directiva, en un lapso de un mes, posterior a revisión del presupuesto general de la institución.
3. Las dependencias encargadas para la formación de comités valuadores serán Dirección, Administración y Secretaría, proceso a realizarse en el mes dos del cronograma propuesto.

4. El comité valuador será el responsable de la clasificación de puestos, con la asistencia de Dirección, Administración y secretaria; en la recolección de perfiles de puestos necesarios para realizar este proceso.
5. Para cumplir con su ejecución de manera exitosa, las actividades de este proceso deben ser realizados a cabalidad, en tiempo y forma.
6. La implementación de esta valuación de puestos y plan de incentivos deberá ser llevada a cabo por Administración y validada por Junta Directiva de Interamerican School.

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

### 5.1 Conclusiones

1. Interamerican School actualmente no cuenta con una valuación de puestos que esté de acuerdo con el mercado laboral actual, causando efectos negativos en el ámbito de acción con relación al reclutamiento, capacitación y retención del mejor talento humano.
2. Los lineamientos actuales para compensar los puestos dentro de Interamerican School están adaptados a la realidad económica de la institución, que comprende variados compromisos financieros que permiten el funcionamiento de la institución, lo que repercute en la asignación de salarios competitivos e incentivos para los colaboradores.
3. La mayoría de los docentes de Interamerican School renuncian a su trabajo por insatisfacción ya que, no cuentan con un salario que supla todas las necesidades básicas y no sienten que haya lugar para crecimiento laboral y la falta de incentivos.
4. Con base a los resultados obtenidos se puede decir que el Centro Educativo cuenta con coordinadores académicos que apoyan al docente en la resolución de problemas y ayudan para que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea factible y significativo.
5. La valuación de puestos y plan de incentivos brindará a la institución una herramienta de compensación de puestos, que será útil para contrarrestar la rotación de personal que

actualmente afecta el rendimiento, repercutiendo directamente en los gastos de reclutamiento y selección de la institución.

6. Al realizar los pasos para la implementación de la valuación de puestos e iniciar con una transformación gradual, podrán verificar la importancia de esta herramienta, siendo compartido con los colaboradores si así lo deciden, estableciendo políticas internas referentes a divulgación de información.

## 5.2 Recomendaciones

1. Proponer una valuación de puestos y un plan de incentivos que estén de acuerdo con el mercado laboral actual, supliendo de esta forma la problemática en la institución y así poder conservar al talento humano idóneo para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
2. Realizar un estudio de competitividad externa determinando el rango de salarios que actualmente se asignan dentro del rubro educativo, buscando estrategias que permitan mejorar los procesos de compensación de puestos, sin influir en los compromisos financieros que incurre la empresa.
3. Implementar el plan de incentivos (premios) como una herramienta inicial para el proceso de regeneración de la institución, iniciando gradualmente con la valuación de puestos,

ayudando esto a contrarrestar los efectos de la rotación del personal y los gastos de reclutamiento.

4. Se motiva a las autoridades de la institución a seguir trabajando en pro de mejoras para su personal a cargo, ya que esto les brindara incorporar personal idóneo para las funciones que se desarrollan en dicha institución.
  
5. Realizar la iniciativa de valuación de puestos y plan de incentivos, ejecutando todas sus etapas de manera idónea y de esta forma brindar nuevas perspectivas en la organización, que contribuyan a crear y mantener el valor agregado para los colaboradores de Interamerican School.



## BIBLIOGRAFÍA

- Aiteco Consultores. (24 de Mayo de 2018). Aiteco Consultores. Obtenido de Aiteco Consultores:  
<https://www.aiteco.com/que-es-la-valoracion-de-puestos/>
- Alvira Martín, F. (2011). La encuesta. En La encuesta: una perspectiva general de la metodología (pág. 14). madrid, España: CIS- Centro de Investigacion Sociológica. Obtenido de  
<http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=10903656&p00=encuest>
- Artica, G. (22 de 12 de 2011). <http://www.leylaboral.com/honduras/prestacionesho.aspx>.
- Buenos Aires Ciudad. (24 de Mayo de 2018). Buenos Aires Ciudad. Obtenido de Buenos Aires Ciudad:  
<http://www.buenosaires.gob.ar/salud/recursos-humanos/capitaciones-y-desarrollo-del-capital-humano/tips-de-recursos-humanos/que-es-un-perfil-de-puestos>
- Chiavenato, I. (2009). Gestion Del Talento Humano. En I. Chiavenato, Gestion Del Talento Humano (pág. 283). Mexico D.F.: Editorial Patria.
- Chiavenato, I. (2009). introduccion a la administracion moderna de recursos humanos. MEXICO. codigo del trabajo y sus reformas. (15 de julio de 1959). Obtenido de codigo del trabajo y sus reformas : <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/29076/64849/S59HND01.htm>
- Consulting, G. (03 de Septiembre de 2016). Manual de Puestos y Salarios Docentes. Tegucigalpa.
- CUTH. (12 de 01 de 2017). <http://www.elheraldo.hn/pais/1034357-466/esta-es-la-tabla-del-aumento-al-salario-m%C3%ADnimo-en-honduras-en>.
- De Conceptos. (24 de Mayo de 2018). De Conceptos. Obtenido de De Conceptos:  
<https://deconceptos.com/ciencias-juridicas/prestaciones-laborales>

Definicion. (2014). Definicion. Obtenido de Definicion: <https://definicion.de/rotacion-de-personal/>

Dessler, G. (2009 ). Administracion De Recursos Humanos. México: Pearson Educación.

Economicatedra. (22 de Noviembre de 2015). Color abc. Obtenido de Color abc: <http://www.abc.com.py/edicion-impresas/suplementos/economico/salario-nominal-y-real-1428836.html>

Emprende PYME. (24 de Mayo de 2018). Emprende PYME. Obtenido de Emprende PYME: <https://www.emprendepyme.net/incentivos-para-empleados.html>

Furnham, A. (2006). Psicología Organizacional: comportamiento de los individuos en las organizaciones. Mexico: Alfaomega.

Garcillan, M. d. (1 de Diciembre de 2017). EAE Business School Harvard Deusto. Obtenido de EAE Business School Harvard Deusto: <https://retos-directivos.eae.es/cuales-son-los-mejores-incentivos-para-tus-empleados/>

Gopa Consulting Group. (2016). Manual de Puestos y Salarios Docentes. Tegucigalpa.

IMF, R. (2009). <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/>.

Juarez, O. (2014). Administracion de la Compensacion, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones. Mexico D.F.: Grupo Editorial Patria.

Leon, A. d. (7 de Noviembre de 2013). Slideshare. Obtenido de Slideshare: <https://www.slideshare.net/armandodeleon125/valuacion-de-puestos>

Los Recursos Humanos. (24 de Mayo de 2018). Los Recursos Humanos. Obtenido de Los Recursos Humanos: <http://www.losrecursoshumanos.com/rotacion-del-personal/>

Miranda, C. (25 de Octubre de 2014). Prezi. Obtenido de Prezi:  
<https://prezi.com/rl1povgk89if/perfil-de-puesto/>

Runa. (24 de Mayo de 2018). Runa. Obtenido de Runa: <https://runahr.com/salario-real-vs-salario-nominal/>

Sarmiento, D. F. (s.f.). <https://www.mundifrases.com/frases-de/domingo-faustino-sarmiento/>.

Sistema de Indicadores de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional. (2002). Siice.  
Obtenido de Siice:  
[http://www.siise.gob.ec/siiseweb/PageWebs/SISSAN/ficsan\\_K033.htm](http://www.siise.gob.ec/siiseweb/PageWebs/SISSAN/ficsan_K033.htm)

Soto, F. C. (2006). La gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Laurus revista educativa, 3-4. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/761/76109902.pdf>

Varela, R. (2013). Administracion de la Compensacion, sueldos, salarios y prestaciones. Mexico:  
Pearson Education.

Varela, R. (2013). Administracion de la Compensacion, sueldos, salarios y prestaciones. Mexico  
D.F.: Pearson Education.

## ANEXOS

### Anexo 1. Perfiles de puestos

<b>Denominación del puesto:</b>	<b>Director y subdirector de centro educativo de los tres niveles</b>
<b>Descripción del puesto:</b>	Administrar los centros educativos en los niveles de; Pre-Básica, Básica y Media. La función de dirección docente comprende los cargos de: Director, Sub Director y Secretario, siendo los encargados de dirigir el centro educativo en el marco de las leyes educativas, con conocimiento de la administración educativa, la ética y la responsabilidad.
<b>Funciones específicas:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirigir la organización y funcionamiento pedagógico, técnico y administrativo del centro educativo, proporcionando al personal las orientaciones pedagógicas y toda ayuda necesaria para mejorar el aprendizaje de los educandos.</li> <li>2. Dirigir y supervisar la normativa interna del centro educativo con la participación de los consejeros de estudiantes, personal de orientación, coordinaciones, y docentes en general.</li> <li>3. Elaborar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo de Centro (PEC), el Plan Operativo Anual (POA) del centro educativo, con la participación de la comunidad educativa.</li> <li>4. Velar por la implementación del Currículo Nacional Básico (CNB) y el Diseño Curricular Nacional Básico (DCNB).</li> <li>5. Elaborar y ejercer control sobre el presupuesto de ingresos y egresos, haciendo las respectivas asignaciones a las diferentes dependencias, de conformidad al instrumento técnico presupuestario para la compra, suministro de bienes y materiales del centro educativo.</li> <li>6. Elaborar, desarrollar y evaluar el programa de supervisión del centro educativo, para garantizar una educación de calidad, consignando en el libro respectivo las actas de las supervisiones realizadas.</li> <li>7. Representar responsablemente al centro educativo en actos oficiales dentro y fuera de la institución.</li> <li>8. Autorizar con su firma y sello los documentos oficiales emitidos en el centro educativo.</li> <li>9. Elaborar los horarios del centro educativo solicitando la colaboración del personal de Directiva Docente.</li> <li>10. Conceder permiso al personal docente por motivos justificados de acuerdo a lo que establece la Ley Fundamental de Educación y su Reglamento. En los casos de empleados por servicio civil y por contrato, conforme a sus leyes y reglamentos.</li> <li>11. Girar las instrucciones correspondientes en caso de ausencia del docente, a fin de garantizar la atención de los educandos</li> <li>12. Levantar inventario del establecimiento al final de cada año escolar y remitirlo a la autoridad inmediata superior.</li> </ol>

13. Girar instrucciones y supervisar el estado de las instalaciones físicas y pedagógicas, (equipo, materiales, entorno), de manera que siempre se encuentren en condiciones óptimas para el desarrollo del proceso educativo.
14. Organizar el Consejo Escolar de Desarrollo (CED) del centro educativo.
15. Promover la funcionalidad del CED como instancia de participación que coadyuva a la mejora de la calidad educativa.
16. Rendir cuentas ante la comunidad educativa y presentar informe de la labor realizada ante la autoridad inmediata superior y otros organismos contralores cuando lo requieran.
17. Gestionar ante la Dirección Departamental a través de la Dirección Municipal o Distrital la solución de problemas y necesidades de recursos humanos, materiales y financieros.
18. Gestionar acciones de actualización o profesionalización para mejorar el desempeño del personal, tomando en consideración las debilidades encontradas en el proceso de supervisión.

#### Generales

19. Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, la Ley Fundamental de Educación, sus Reglamentos y otras leyes que rigen el Sistema Educativo Nacional.
20. Hacer cumplir el rol del educador del Art. 67 de la Ley Fundamental de Educación.
21. Prestar con calidad y eficiencia los servicios educativos bajo su responsabilidad.
22. Apoyar a las diferentes dependencias y al personal docente y de servicio civil para que cumplan con eficiencia su función.
23. Asumir y delegar funciones en caso de ausencia e inexistencia de los titulares de cargos administrativos
24. Organizar y promover el trabajo en equipo para maximizar el recurso humano, a fin de lograr los objetivos institucionales.
25. Promover programas de desarrollo de actividades de investigación, experimentación científica y tecnológica a través de: ferias científicas, exposiciones, conferencias, foros públicos y otras actividades complementarias informando a la autoridad inmediata superior.
26. Mantener relaciones armónicas entre el personal directivo, docentes, educandos, padres y madres de familia, tutores y/o encargados, autoridades e instituciones, a fin de obtener cooperación para el desarrollo del proceso de aprendizaje
27. Hacer gestiones y promover la realización de actividades, con la participación de la comunidad educativa, encaminadas a fin de lograr un clima escolar agradable en el centro educativo.
28. Mantener comunicación efectiva con las autoridades correspondientes, de todos los asuntos concernientes al centro educativo y notificarle con anticipación cuando tenga que ausentarse del mismo.
29. Presentar a la autoridad inmediata superior el informe anual de labores realizadas, informes estadísticos y otros que le sean solicitados.
30. Rendir cuentas ante la comunidad educativa y presentar informe de la labor realizada ante la autoridad inmediata superior y otros organismos contralores cuando lo requieran

<p><b>Requisitos académicos:</b></p>	<p>31. Organizar y hacer funcional el Portafolio Docente.  32. Contribuir al prestigio, desarrollo y crecimiento del centro educativo.  33. Cumplir con las obligaciones y atribuciones que señala La Ley Fundamental de Educación, sus Reglamentos, el Estatuto del Docente y su Reglamento y el Manual de Clasificación de Puestos y Salarios, así como también las políticas que reciba de las autoridades superiores.  34. Cumplir las tareas afines a su cargo y otras que le asigne la autoridad inmediata superior. 35. Cumplir con las disposiciones del Código de Conducta Ética del Servidor Público.</p> <p>1. Acreditar el Título de Licenciado en Pedagogía, Ciencias de la Educación o Administración Educativa o áreas afines a la administración y gestión de la educación.  2. Licenciado en Educación Pre Básica con postgrado en administración educativa o áreas afines.  3. Licenciado en Educación Pre básica con diez años de experiencia en el área educativa, acreditados por la Dirección General de Gestión del Talento Humano o Subdirección Departamental en la jurisdicción correspondiente y con Diplomado en Administración o Gestión Educativa. Generales  4. Ser hondureño (a) por nacimiento o extranjero(a) naturalizados éstos podrán ingresar a la carrera de docente de acuerdo a lo dispuesto en el Artículo No.8 del Estatuto del Docente y Artículo No.6 del Reglamento.  5. Estar en el goce de sus derechos civiles.  6. Acreditar la Tarjeta de Identidad o Documento de Naturalización.  7. Acreditar el Registro Tributario Nacional Numérico  8. Presentar Constancia de No poseer antecedentes penales.  9. Acreditar carné extendido por la Subdirección General de Talento Humano Docente. 10. Acreditar afiliación obligatoria a un colegio magisterial, reconocido por el Estado.</p>
<p><b>Denominación del puesto:</b></p>	<p><b>Docente de Educación Pre-básica</b></p>
<p><b>Descripción del puesto:</b></p>	<p>Lograr que las y los educandos, en las primeras etapas de crecimiento y desarrollo integral de las capacidades físicas y motoras, socio-afectivas, lingüísticas y cognitivas; se adapten al proceso de aprendizaje, a fin de que sean capaces de ambientarse fácilmente al contexto escolar y comunitario, en cumplimiento al Artículo 21 de la Ley Fundamental de Educación.</p>
<p><b>Funciones específicas:</b></p>	<p>1. Planificar y desarrollar sus clases de acuerdo con la normativa del currículo de Educación de Pre Básica y sus instrumentos de concreción.  2. Elaborar y presentar al jefe inmediato o superior los planes de unidad y planes de clase y otros para su aprobación.</p>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Aplicar métodos activos y participativos y otros; procurando adaptarlos a las condiciones y a la naturaleza de las áreas curriculares, para garantizar con mayor eficiencia el logro de los aprendizajes.</li> <li>4. Dosificar los contenidos de acuerdo con el desarrollo psico-biosocial de las y los educandos, procurando el aprendizaje lúdico propio de la edad y el nivel.</li> <li>5. Realizar actividades orientadas a contribuir en la formación de la personalidad, hábitos deseables, buenas costumbres, valores cívicos, éticos y morales.</li> <li>6. Promover y desarrollar actividades de prevención y atención en salud, riesgo social y violencia escolar.</li> <li>7. Mantener un ambiente escolar agradable, para lograr en las y los educandos la motivación necesaria por aprender.</li> <li>8. Estimular la asistencia, progreso y promoción de las y los educandos, a través de actividades extra curriculares.</li> <li>9. Cumplir con los medios de control y verificación de su asistencia y desempeño.</li> <li>10. Evaluar continuamente el aprendizaje de las y los educandos, para conocer los avances y superar las debilidades encontradas.</li> <li>11. Ingresar al SACE el registro de los avances del proceso de evaluación y analizar los resultados estadísticos del rendimiento académico, y promover actividades de mejora en los aprendizajes de las y los educandos.</li> <li>12. Registrar los avances del proceso de evaluación y analizar los resultados estadísticos del rendimiento académico, y promover actividades de mejora en los aprendizajes de las y los educandos.</li> <li>13. Mantener una estrecha y permanente comunicación con los padres y madres de familia, tutores o encargados de las y los educandos, a fin de lograr una educación integral.</li> <li>14. Conocer y buscar solución a situaciones y problemas específicos de los educandos, dentro y fuera del entorno escolar.</li> </ol>
<b>Requisitos académicos:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acreditar el Título de Licenciatura en Educación Pre-básica debidamente registrado ante el Consejo de Educación Superior.</li> <li>2. Manejo del idioma Inglés, hablado y escrito. Nivel Avanzado</li> <li>2. En tanto entra en vigencia el Artículo No. 81 de la Ley Fundamental de Educación y el Art. 165, del Reglamento de Carrera Docente; pueden considerarse otros profesionales de la educación afines al nivel tales como: (Maestros en Educación Primaria y Bachilleres y Licenciados en Pedagogía).</li> </ol>
<b>Denominación del puesto:</b> <b>Descripción del puesto:</b>	<b>Docente de Educación Básica</b> Desarrollar en las y los educandos los aprendizajes de la expresión oral, corporal y escrita, la lectura, la matemática, la ciencia y la tecnología, la autonomía de acción en su entorno natural y social, la capacidad para asumir con responsabilidad sus deberes y derechos; preparándolos para la vida activa con una formación científica humanística y tecnológica, con alto grado de

	<p>madurez, que les permita desarrollar su formación para continuar estudios en el siguiente nivel educativo.</p>
<p><b>Funciones específicas:</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar y desarrollar sus clases de acuerdo con la normativa prescrita en el Currículo Nacional para la Educación Básica y sus instrumentos de concreción.</li> <li>2. Elaborar y presentar al jefe inmediato o superior, la jornalización, planes de unidad y planes de clase para su aprobación.</li> <li>3. Aplicar metodologías activas y participativas; procurando adaptarlos a las condiciones de las y los educandos y a la naturaleza del área curricular, para garantizar la mayor eficiencia en el aprendizaje.</li> <li>4. Realizar actividades orientadas a contribuir en la formación de la personalidad, hábitos deseables, buenas costumbres, valores cívicos, éticos y morales.</li> <li>5. Mantener un ambiente escolar agradable, para lograr en las y los educandos la motivación necesaria por aprender.</li> <li>6. Estimular la asistencia, progreso y promoción de los y las educandos, a través de actividades que estimulen el desarrollo de competencias extra curriculares.</li> <li>7. Aplicar la normativa de evaluación para garantizar el logro de la calidad educativa.</li> <li>8. Ingresar al SACE el registro de los avances del proceso de evaluación y analizar los resultados estadísticos del rendimiento académico, y promover actividades de mejora en los aprendizajes de las y los educandos.</li> <li>9. Reportar a la Secretaría o a la Dirección del Centro Educativo las calificaciones en los formularios correspondientes a más tardar diez (10) días después de realizado el proceso de evaluación.</li> <li>10. Mantener una estrecha y permanente comunicación con los padres y madres de familia, tutores o encargados de las y los educandos, a fin de lograr una educación integral.</li> <li>11. Conocer y buscar solución a situaciones y problemas específicos relacionados con el aprendizaje, rendimiento académico y conducta de las y los educandos, dentro y fuera del entorno escolar.</li> </ol>
<p><b>Requisitos académicos:</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acreditar el Título de Licenciatura en Educación Básica debidamente registrado en el Consejo de Educación Superior, y para el tercer ciclo de la Educación Básica acreditar Título de Profesor de Educación Media en el grado de Licenciatura en el área de comunicación (español, Inglés y Arte), Matemáticas (Matemática, Ciencias Naturales y Tecnología), Ciencias Sociales (Educación Cívica, Estudios Sociales, Educación para la Salud).</li> <li>2. Manejo del idioma inglés orales y escritas. Nivel Avanzado</li> </ol> <p>2. En tanto entra en vigencia el Artículo No. 81 de la Ley Fundamental de Educación y el Art. 165, del Reglamento de Carrera Docente; pueden considerarse otros profesionales de la educación afines al nivel tales como: (Maestros en Educación Primaria y Bachilleres y Licenciados en Pedagogía). <u>Generales</u></p>



	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Ser hondureño (a) por nacimiento, o extranjero(a) naturalizados; éstos podrán ingresar a la carrera de docente de acuerdo a lo dispuesto en el Artículo No.8 del Estatuto del Docente y Artículo No.6 del Reglamento.</li> <li>4. Estar en el goce de sus derechos civiles.</li> <li>5. Presentar Constancia de No poseer antecedentes penales.</li> <li>6. Acreditar la Tarjeta de Identidad o Documento de Naturalización.</li> <li>7. Presentar el Registro Tributario Nacional Numérico.</li> <li>8. Acreditar carné extendido por la Subdirección General de Talento Humano Docente.</li> <li>9. Acreditar afiliación obligatoria a un colegio magisterial, reconocido por el Estado.</li> </ol>
<b>Denominación del puesto:</b>	<b>Docente de Educación Media en el Área de Matemáticas</b>
<b>Descripción del puesto:</b>	<p>Formular y operar modelos cuantitativos obtenidos de hechos naturales y sociales que en la actualidad afectan al mundo y las personas que lo habitan, proporcionando los valores y procesos que incluyen la distinción y clasificación de datos, declaración de variables que los expresan, estableciendo de las relaciones entre las variables, su operacionalización, obtención de resultados y comprobación de su validez, con el propósito de confrontarlo ante nuevas situaciones.</p> <p>El docente de Educación Media en el Área de Matemáticas se define como el profesional universitario que imparte la cátedra en sus diferentes campos o espacios curriculares. Matemáticas I, II, III y IV, lógica simbólica, matemática aplicada.</p>
<b>Funciones específicas:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar el desarrollo de los aprendizajes de acuerdo con los diseños curriculares de los bachilleratos y sus diferentes orientaciones, tomando en cuenta el desarrollo biológico, psicológico y cronológico del educando.</li> <li>2. Planificar y desarrollar sus clases de acuerdo con las competencias y contenidos curriculares vigentes.</li> <li>3. Aplicar metodologías activas y participativas, resolución de problemas y otras; procurando adaptarlos a las condiciones de las y los educandos y a la naturaleza del área curricular, para garantizar la mayor eficiencia en el aprendizaje.</li> <li>4. Realizar actividades de orientación para contribuir en la formación de los aspectos de la personalidad; hábitos deseables, buenas costumbres, valores cívicos, éticos y morales.</li> <li>5. Motivar de manera permanente el ambiente escolar, para lograr en las y los educandos aprendizajes significativos, pertinentes y relevantes para la vida.</li> <li>6. Desarrollar actividades de investigación a fin de enriquecer el aprendizaje y la formación de valores en los educandos.</li> <li>7. Llevar registro de las asistencias e inasistencias a clases de las y los educandos e informar a la Consejería del centro educativo.</li> </ol>

	<p>8. Evaluar continuamente (diagnóstica, formativa y sumativa) con el propósito de retroalimentar el aprovechamiento de las y los educandos, aplicando los mecanismos de nivelación, así como los métodos y recursos didácticos utilizados en el proceso de aprendizaje.</p> <p>9. Ingresar al SACE el registro de los avances del proceso de evaluación y analizar los resultados estadísticos del rendimiento académico, y promover actividades de mejora en los aprendizajes de las y los educandos.</p> <p>10. Reportar a la Secretaría del centro educativo las calificaciones en los formularios correspondientes a más tardar diez (10) días después de realizado el proceso de evaluación,</p> <p>11. Mantener una estrecha y permanente comunicación con los padres y madres de familia, tutores o encargados de los estudiantes, a fin de lograr una educación de calidad.</p> <p>12. Dar seguimiento y solución a situaciones específicas de sus educandos dentro del aula de clase.</p>
<p><b>Requisitos académicos:</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acreditar el Título de Profesor de Educación Media en el grado de Licenciatura en la especialidad de Matemáticas.</li> <li>2. Ser hondureño (a) por nacimiento o extranjero(a) naturalizados, éstos podrán ingresar a la carrera de docente de acuerdo con lo dispuesto en el Artículo No. 8 del Estatuto del Docente y Artículo No.6 del Reglamento.</li> <li>3. Acreditar la Tarjeta de Identidad o Documento de Naturalización.</li> <li>4. Presentar Constancia de No poseer antecedentes penales.</li> <li>5. Acreditar el Registro Tributario Nacional Numérico.</li> <li>6. Acreditar carné extendido por la Subdirección General de Talento Humano Docente.</li> <li>7. Acreditar carné de colegiación profesional reconocido por el Estado.</li> </ol>
<p><b>Denominación del puesto:</b> <b>Descripción del puesto:</b></p>	<p><b>Docente de Educación Media en el Área de Ciencias Sociales</b></p> <p>Comprende la formación en aspectos de la realidad social, con una visión de totalidad que permita a las y los educandos; el análisis, la comprensión e interpretación de los fenómenos, procesos, estructuras, y sistemas sociales, así como las posibilidades de su transformación.</p> <p>El docente de Educación Media en el Área de Ciencias Sociales se define como el profesional universitario que imparte la cátedra en sus diferentes espacios curriculares: historia de Honduras, sociología, filosofía, psicología introducción a la economía, fundamentos de investigación social, historia contemporánea, antropología y legislación.</p>
<p><b>Funciones específicas:</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar el desarrollo de los aprendizajes de acuerdo con los diseños curriculares de los bachilleratos y sus diferentes orientaciones, tomando en cuenta el desarrollo biológico, psicológico y cronológico del educando.</li> <li>2. Planificar y desarrollar sus clases de acuerdo con las competencias y contenidos curriculares vigentes.</li> </ol>

3. Aplicar metodologías activas y participativas, resolución de problemas y otras; procurando adaptarlos a las condiciones de las y los educandos y a la naturaleza del área curricular, para garantizar la mayor eficiencia en el aprendizaje.
4. Realizar actividades de orientación para contribuir en la formación de los aspectos de la personalidad; hábitos deseables, buenas costumbres, valores cívicos, éticos y morales.
5. Motivar de manera permanente el ambiente escolar, para lograr en las y los educandos aprendizajes significativos, pertinentes y relevantes para la vida.
6. Desarrollar actividades de investigación a fin de enriquecer el aprendizaje y la formación de valores de las y los educandos.
7. Llevar registro de las asistencias e inasistencias a clases de las y los educandos e informar a la Consejería del centro educativo.
8. Evaluar continuamente (diagnóstica, formativa y sumativa) con el propósito de retroalimentar el aprovechamiento de las y los educandos, aplicando los mecanismos de nivelación, así como los métodos y recursos didácticos utilizados en el proceso de aprendizaje.
9. Ingresar al SACE el registro de los avances del proceso de evaluación y analizar los resultados estadísticos del rendimiento académico, y promover actividades de mejora en los aprendizajes de las y los educandos.
10. Reportar a la Secretaría del centro educativo las calificaciones en los formularios correspondientes a más tardar diez (10) días después de realizado el proceso de evaluación.
11. Mantener una estrecha y permanente comunicación con los padres y madres de familia, tutores o encargados de los estudiantes, a fin de lograr una educación de calidad.
12. Dar seguimiento y solución a situaciones específicas de sus educandos dentro del aula de clase.

<b>Requisitos académicos:</b>	1. Acreditar Título de Profesor de Educación Media en el grado de Licenciatura en la especialidad (Historia de Honduras, Sociología, Filosofía, Psicología Introducción a la Economía, Fundamentos de Investigación Social, Historia Contemporánea, Antropología y Legislación).
<b>Denominación del puesto:</b> <b>Descripción del puesto:</b>	<b>Docente de Educación Media en el Área de Educación Física y Deportes</b> Establecer un equilibrio físico y mental de las y los educandos, a través del ejercicio y la práctica del deporte como complemento a la actividad intelectual, siguiendo una concepción científica para realizar esta actividad, tomando en cuenta la salud, la nutrición y el ambiente. El docente de Educación Media en el Área de Educación física y deporte se define como el profesional universitario que imparte la cátedra en sus diferentes espacios curriculares: educación física y deportes.

<b>Funciones específicas:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar el desarrollo de los aprendizajes de acuerdo con los diseños curriculares de los bachilleratos y sus diferentes orientaciones, tomando en cuenta el desarrollo biológico, psicológico y cronológico del educando.</li> <li>2. Planificar y desarrollar sus clases de acuerdo con las competencias y contenidos curriculares vigentes.</li> <li>3. Aplicar metodologías activas y participativas, resolución de problemas y otras; procurando adaptarlos a las condiciones de las y los educandos y a la naturaleza del área curricular, para garantizar la mayor eficiencia en el aprendizaje.</li> <li>4. Desarrollar eventos deportivos a fin de fortalecer la formación en Educación Física y Deportes.</li> <li>5. Realizar actividades de orientación para contribuir en la formación de los aspectos de la personalidad; hábitos deseables, buenas costumbres, valores cívicos, éticos y morales.</li> <li>6. Motivar de manera permanente el ambiente escolar, para lograr en las y los educandos aprendizajes significativos, pertinentes y relevantes para la vida.</li> <li>7. Desarrollar actividades de investigación a fin de enriquecer el aprendizaje y la práctica de los deportes, y la formación de valores en los educandos.</li> <li>8. Llevar registro de las asistencias e inasistencias a clases de las y los educandos e informar a la Consejería del centro educativo.</li> <li>9. Evaluar continuamente (diagnóstica, formativa y sumativa) con el propósito de retroalimentar el aprovechamiento de las y los educandos, aplicando los mecanismos de nivelación, así como los métodos y recursos didácticos utilizados en el proceso de aprendizaje.</li> <li>10. Ingresar al SACE el registro de los avances del proceso de evaluación y analizar los resultados estadísticos del rendimiento académico, y promover actividades de mejora en los aprendizajes de las y los educandos.</li> <li>11. Reportar a la Secretaría del centro educativo las calificaciones en los formularios correspondientes a más tardar diez (10) días después de realizado el proceso de evaluación.</li> <li>12. Mantener una estrecha y permanente comunicación con los padres y madres de familia, tutores o encargados de los estudiantes, a fin de lograr una educación de calidad.</li> <li>13. Dar seguimiento y solución a situaciones específicas de sus educandos dentro del aula de clase.</li> </ol>
<b>Requisitos académicos:</b>	<p>1. Acreditar el Título de Profesor de Educación Media en el grado de Licenciatura en la especialidad de Educación Física y Deportes.</p>
<b>Denominación del puesto:</b> <b>Descripción del puesto:</b>	<p><b>Docente de Educación Media en el Área de Orientación Vocacional</b></p> <p>Orientar a las y los educandos sobre las exigencias académicas de los distintos campos científicos y ocupacionales que existen en Honduras, a fin de que ellos puedan seleccionar el área de interés, para continuar estudios en el nivel superior.</p> <p>El docente de Educación Media en el Área de Orientación Vocacional se define como el profesional universitario que imparte la cátedra en sus</p>

diferentes espacios curriculares: orientación vocacional, orientación a la educación superior, fundamentos de ética profesional y orientación profesional. Y depende jerárquicamente del Director / Subdirector del centro educativo.

**Funciones específicas:**

1. Planificar el desarrollo de los aprendizajes de acuerdo con los diseños curriculares de los bachilleratos y sus diferentes orientaciones, tomando en cuenta el desarrollo biológico, psicológico y cronológico del educando.
2. Planificar y desarrollar sus clases de acuerdo con las competencias y contenidos curriculares vigentes.
3. Aplicar metodologías activas y participativas, resolución de problemas y otras; procurando adaptarlos a las condiciones de las y los educandos y a la naturaleza del área curricular, para garantizar la mayor eficiencia en el aprendizaje.
4. Realizar actividades de orientación para contribuir en la formación de los aspectos de la personalidad; hábitos deseables, buenas costumbres, valores cívicos, éticos y morales.
5. Motivar de manera permanente el ambiente escolar, para lograr en las y los educandos aprendizajes significativos, pertinentes y relevantes para la vida.
6. Desarrollar actividades de investigación a fin de enriquecer el aprendizaje y la formación de valores en los educandos.
7. Llevar registro de las asistencias e inasistencias a clases de las y los educandos e informar a la Consejería del centro educativo.
8. Evaluar continuamente (diagnóstica, formativa y sumativa) con el propósito de retroalimentar el aprovechamiento de las y los educandos, aplicando los mecanismos de nivelación, así como los métodos y recursos didácticos utilizados en el proceso de aprendizaje.
9. Ingresar al SACE el registro de los avances del proceso de evaluación y analizar los resultados estadísticos del rendimiento académico, y promover actividades de mejora en los aprendizajes de las y los educandos.
10. Reportar a la Secretaría del centro educativo las calificaciones en los formularios correspondientes a más tardar diez (10) días después de realizado el proceso de evaluación.
11. Mantener una estrecha y permanente comunicación con los padres y madres de familia, tutores o encargados de los estudiantes, a fin de lograr una educación de calidad.
12. Dar seguimiento y solución a situaciones específicas de sus educandos dentro del aula de clase.

**Requisitos académicos:**

1. Acreditar el Título de Profesor de Educación Media en el grado de Licenciatura en la especialidad requerida (Orientación Vocacional, Orientación a la Educación Superior, Fundamentos de Ética Profesional y Orientación Profesional).

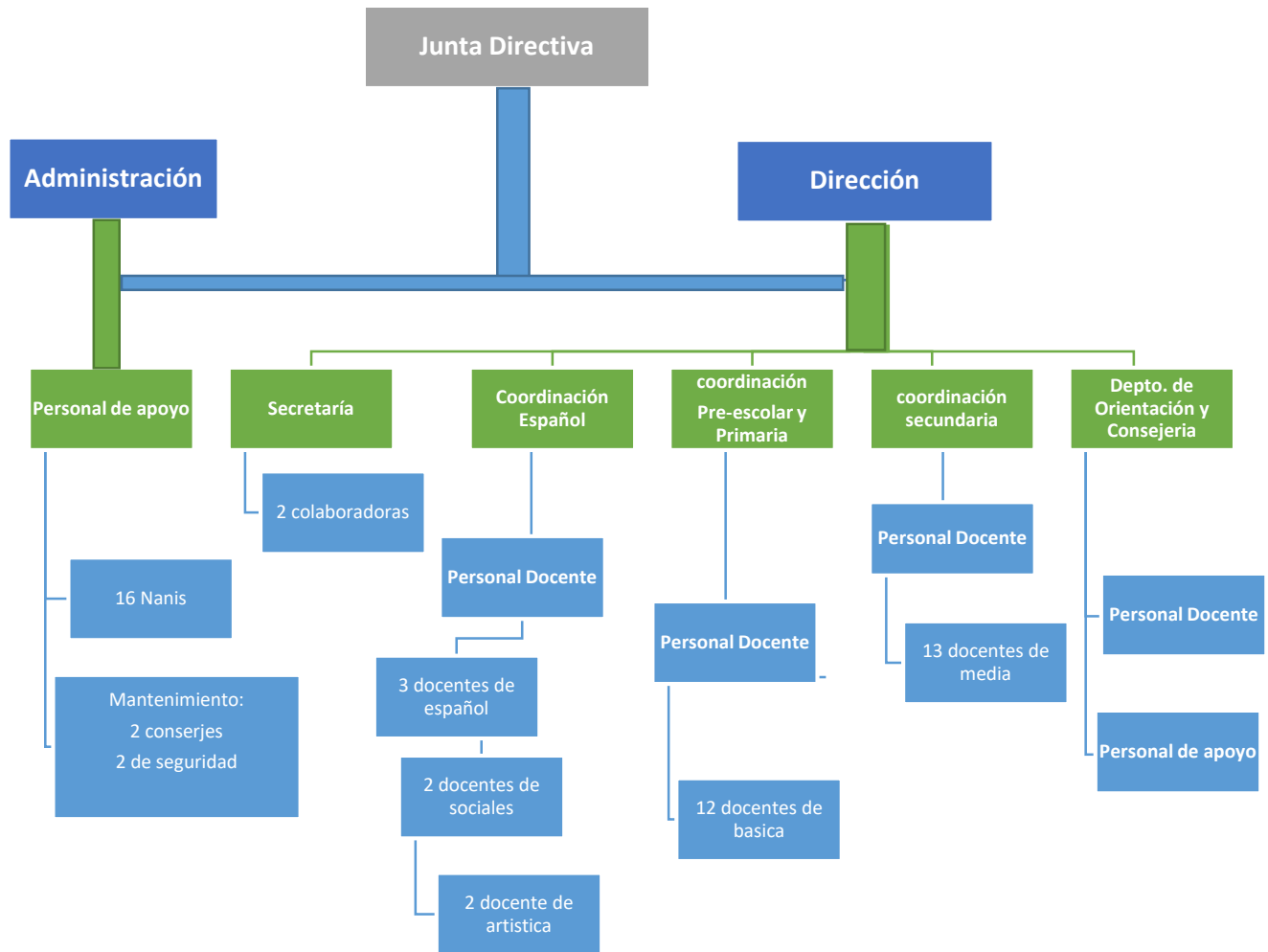
<b>Denominación del puesto:</b>	<b>Secretario de Centro Educativo de los Niveles de Educación Básica y Media</b>
<b>Descripción del puesto:</b>	Garantizar la confiabilidad, legalidad y custodia de toda la documentación oficial, para el correcto y eficiente funcionamiento del centro educativo.
<b>Funciones específicas:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar fe de los actos administrativos del centro educativo.</li> <li>2. Custodiar la documentación de archivo del centro educativo, tanto de los docentes como de los educandos.</li> <li>3. Dirigir y Administrar el SACE en lo referente al registro de la información del centro educativo.</li> <li>4. Asumir las responsabilidades administrativas, delegadas en forma escrita por el Director de la institución.</li> <li>5. Representar al centro educativo en actos oficiales dentro y fuera de la institución, cuando sea delegado por el Director.</li> <li>6. Colaborar con el Director del centro educativo en la elaboración de los documentos propios de la administración, que serán presentados ante el Director Distrital para su aprobación respectiva.</li> <li>7. Colaborar en la elaboración de los horarios del centro educativo.</li> <li>8. Participar en la elaboración del calendario de vacaciones para los miembros del personal regido por servicio civil y contrato.</li> <li>9. Apoyar las actividades de autogestión del centro educativo.</li> <li>10. Asistir a las sesiones ordinarias y extraordinarias del CED y demás que fuere convocado, levantando las actas correspondientes.</li> <li>11. Colaborar con la organización del centro educativo para maximizar el rendimiento del recurso humano, promoviendo el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos institucionales.</li> <li>12. Mantener comunicación permanente con el Director y Subdirector, sobre los asuntos concernientes al centro educativo y notificar por escrito y con anticipación su ausencia del mismo.</li> <li>13. Apoyar la labor de los Orientadores, Coordinadores, Consejeros de Educandos, para que cumplan su función educativa en el ámbito moral, social, vocacional y cultural de las y los educandos.</li> <li>14. Rendir cuentas ante la comunidad educativa y presentar informe de la labor realizada ante la autoridad inmediata superior y otros organismos contralores cuando lo requieran.</li> </ol>
<b>Requisitos académicos:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Licenciado en Pedagogía con orientación en Administración y Planificación Educativa.</li> <li>2. Profesor de Educación Media en el grado de Licenciatura en Administración Educativa.</li> <li>3. Profesor de Educación Media en el grado de Licenciatura en las diferentes áreas educativas, con Postgrado (maestría y doctorado) en Gestión Educativa o áreas afines.</li> <li>4. Profesor de Educación Media en el grado de Licenciatura en las diferentes áreas educativas, con diez años de experiencia, Licenciado en Derecho con Post Grado en Administración o Gestión Educativa.</li> </ol>

<b>Denominación del puesto:</b>	<b>Consejero de Educandos</b>
<b>Descripción del puesto:</b>	Mantener una comunicación efectiva entre los (as) docentes, educandos y padres y madres de familia, tutores y/o encargados, con el propósito de fomentar valores, principios morales, espirituales, y éticos, a fin de contribuir a la formación educativa integral, con calidad y equidad.
<b>Funciones específicas:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar al personal del Departamento de Orientación en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas emocionales, vocacionales y de cualquier índole que afecten el rendimiento académico y las relaciones interpersonales de las y los educandos.</li> <li>2. Participar en todas las actividades que se desarrollen en el Centro Educativo relacionadas con la prevención en el consumo de alcohol, drogas, estupefacientes, asociaciones ilícitas y demás actividades que lo ubiquen en riesgo social.</li> <li>3. Colaborar en la ejecución de programas y proyectos educativos sobre acoso escolar, acoso sexual, educación en valores, orientados a promover una cultura de prevención y salud integral.</li> <li>4. Monitorear diariamente las condiciones de higiene y el estado de la infraestructura en las aulas y dependencias, y generar los informes al jefe inmediato superior</li> <li>5. Sugerir a las autoridades del centro educativo y personal docente, las medidas o acciones necesarias, a fin de que las y los educandos mejoren su comportamiento escolar y rendimiento académico</li> <li>6. En el caso de ausencia de docentes, gestionar e impartir charlas y conferencias, o talleres educativos en temas de salud, educación sexual, higiene, principios cívicos, morales, espirituales, éticos y otros.</li> <li>7. Organizar y actualizar permanentemente los expedientes de las y los educandos con las evidencias de las actividades educativas desarrolladas.</li> <li>8. Llevar el expediente de los méritos y los deméritos de los y las educandos, garantizando la confidencialidad de la información.</li> <li>9. Presentar informes escritos mensuales al jefe inmediato y a quien lo solicite sobre el desarrollo y avance de las actividades, respecto al comportamiento de las y los educandos, para los efectos administrativos y legales correspondientes.</li> </ol>
<b>Requisitos académicos:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesor de Educación Media en el grado de Licenciatura en Orientación Educativa y Licenciados en Pedagogía.</li> <li>2. Licenciado en Psicología con Post-grado (especialidad, maestría, doctorado) en áreas afines a la orientación educativa. Experiencia</li> <li>3. Acreditar eficiencia en el ejercicio de la docencia.</li> </ol>

Fuente: perfil de puestos de la secretaria de educación

## Anexo2.Organigrama

### Escuela bilingüe Interamerican School



Fuente: Elaboración propia



Anexo 3. Encuesta



**ENCUESTA**

**Empresa: Escuela Interamerican School**

**Objetivo:** La siguiente encuesta tiene la finalidad de identificar la manera en la que los incentivos laborales influyen en la motivación de los docentes y en el desempeño de sus labores; a fin de implementar una propuesta que contribuya a la mejora de la productividad de la empresa.

**Instrucciones:** marque con una X, a cada una de las interrogantes con las cuales se sienta cómodo, **siendo 5** la escala de **totalmente de acuerdo** y **1** la escala de **totalmente en desacuerdo**.

No.	Preguntas	1	2	3	4	5
1	¿Me siento seguro y estable en mi empleo?					
2	¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (felicitación, premios, bonos otros), cuando realizo correctamente mis funciones?					
3	¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?					
4	¿Mi trabajo me da otras prestaciones sociales además de las de ley?					
5	¿Considero que el trabajo que desempeño está de acuerdo a mis funciones asignadas?					
6	¿Cuándo tengo problemas me siento apoyado por mis autoridades?					
7	¿La falta de incentivos laborales influye en mi desempeño?					
8	¿El cambio continuo de docentes, me produce inseguridad en cuanto a mi empleo?					
9	¿Considero que mi jefe inmediato me orienta adecuadamente en las funciones que tengo que realizar?					
10	¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?					

**Datos demográficos**

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Nivel educativo: \_\_\_\_\_ Tiempo de laborar: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!**



## ENTREVISTA

**Empresa: Escuela Interamerican School**

**Nombre del entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Cargo que desempeña:** \_\_\_\_\_

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

**Objetivo:** La siguiente entrevista tiene la finalidad de identificar aspectos importantes para el desarrollo de la investigación realizada en dicha institución, toda la información recabada será de completa confiabilidad.

1. ¿Qué fortalezas y habilidades detecta del grupo de docentes a su cargo?
2. ¿Qué aspectos negativos han evidenciado en el comportamiento de los docentes; en relación a sus asignaciones?
3. ¿Bajo qué normas y políticas se basan para asignar el sueldo del docente?
4. ¿Qué tipo de incentivos aplican para motivar a los docentes?
5. ¿Cuáles son las dificultades que tiene la institución para realizar aumento o desarrollar un plan de incentivos permanentes?
6. ¿Cuáles son los riesgos a los que se enfrenta la institución al haber una rotación de personal continua?
7. ¿Tienen algún plan alternativo cuando un docente deja su puesto de un día otro?

Anexo 5. Presupuestos incentivos

<b>PRESUPUESTO PLAN DE INCENTIVOS</b>			
<b>Incentivos No Monetarios</b>			
<b>No.</b>	<b>Tipo de incentivo</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Anual</b>
1	Un color Day	Ninguno para la empresa	
2	Una semana suplente en recreo	Ninguno para la empresa	
3	Un día de salida temprano	Ninguno para la empresa	
4	Capacitaciones varias	Ninguno para la empresa	
	Curso de especialización en su área	Ninguno para la empresa	
<b>Incentivos Monetarios</b>			
<b>No.</b>	<b>Tipo de incentivo</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Anual</b>
1	Combo desayuno / 3 Docentes cada 2 meses.	Lps. 320.00	Lps. 1,600.00
2	Pase doble al cine / 2 Docentes, por parcial.	Lps. 550.00	Lps. 2,200.00
3	Día de salón / Día de barbería / 1 Docente cada 2 meses.	Lps. 180.00	Lps. 900.00
4	Bono en efectivo / 2 Docentes, por parcial.	Lps. 900.00	Lps. 3,600.00
5	Combo almuerzo / 2 Docentes, por parcial.	Lps. 320.00	Lps. 1,280.00
6	Premios Sorpresa: Camisas, Tazas, Otros / 2 Docentes cada 2 meses.	Lps. 240.00	Lps. 1,200.00
<b>Total</b>		<b>Lps. 2,510.00</b>	<b>Lps. 10,780.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Personal docente

	Nombre	Grado	Fecha de ingreso
	PREBASICA		
	Ana Isabel Kirckonnell Sánchez	Maestra Preescol	01-feb-16
	Belci Krisell Torres Santos		01-feb-18
	Francys Janina Santos Vargas	Kinder B	18-feb-10
	BASICA		
	Ana Clarissa Flores Melgar	Primero	01-feb.17
	Elizabeth Danelle Ortega López		01-feb-18
	Gabriela Stefania Ramírez Varela	Español	01-feb-18
	Carmen Florencia Aguilar	Segundo	19-abr-18
	Merlyn Judith Castillo Suazo		18-jul-17
	Laritz Yolibeth Morgan Sánchez	Español	01-feb-18
	Lideny Dariela Zelaya Sierra	EE.SS	01-feb-17
	Lucia Darian Umanzor Rivera	I.S.L	01-feb-18
	Pamela Alejandra Banegas Paz	Tercero	01-feb-17
	Tania Sarahi Arzú Ramírez		01-feb-16
	Yenny Francisca Rodríguez Morales	Cuarto	01-feb-16
	Nicolle Alessandra López Miranda		01-feb-16
	Mary Regina Godoy Gómez	Quinto	01-feb-16
	Yolany Alejandra Avilés Coello	Sexto	01-mar-18
	Jesús Francisco Martínez		01-mar-18
	Melbyn Enrique Varela Canizales	P.E primaria	01-feb-17
	Sara Nohemi Aguilar Chavarria	Computación	01-feb-16
	MEDIA		
	Bryan Isaac Escobar Rico	Matemáticas	01-feb-18
	Daniel Eduardo Manuelles Perdomo	Música	01-feb-18
	Etna Josselin Ochoa Posadas	Español	01-feb-17
	José Leonel Vargas Coello	Leterature	01-feb-18
	Maira Marlen Sánchez Calix	Ciencias Soc.	01-feb-16
	Miriam Cristina Valladares Cerrato	P.E Secundaria	01-feb-15
	Abel Obando	Inglés	01-may-18
	Ever Josué Alvarenga	T.E.S-Consejero	15-feb-18
	Sonia Carolina Vega Flores	Sciencie	01-feb-17
	Cynthia Estela Garay Villibord	Inglés	01-feb-11
	Altagracia María Madrid Uclés	Valores-Orient.	01-feb-17
	Ariana Isabel Flores Melgar	Inglés – Doctora	01-feb-17

Fuente: Interamerican School

Anexo 7. Cronograma de actividades recolección de datos estadísticos

<b>Fecha</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
<b>07 / 08 de junio del 2018</b>	Aplicación de encuestas a personal de la escuela Interamerican School.	Altagracia Madrid
<b>08 / 11 / 12 de junio del 2018</b>	Entrevista a personal administrativo.	Altagracia Madrid
<b>11 de junio del 2018</b>	Recolección de datos de las encuestas.	Altagracia Madrid
<b>12 de junio del 2018</b>	Tabulación de resultados de la encuesta.	Fany y Altagracia
<b>13 / 17 de junio del 2018</b>	Análisis de resultados de la encuesta.	Fany y Altagracia
<b>13 / 14 de junio del 2018</b>	Recolección de datos de las entrevistas al personal administrativo.	Altagracia Madrid
<b>14 / 16 de junio del 2018</b>	Análisis de resultados de las entrevistas.	Fany y Altagracia

Anexo 8. Aplicación de encuesta



ENCUESTA

**Empresa: Escuela Interamerican School**

**Objetivo:** La siguiente encuesta tiene la finalidad de identificar la manera en la que los incentivos laborales influyen en la motivación de los docentes y en el desempeño de sus labores; a fin de implementar una propuesta que contribuya a la mejora de la productividad de la empresa.

**Instrucciones:** marque con una X, a cada una de las interrogantes con las cuales se sienta cómodo, siendo 5 la escala de totalmente de acuerdo y 1 la escala de totalmente en desacuerdo.


No.	Preguntas	1	2	3	4	5
1	¿Me siento seguro y estable en mi empleo?			X		
2	¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (felicitación, premios, bonos otros), cuando realizo correctamente mis funciones?			X		
3	¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?			X		
4	¿Mi trabajo me da otras prestaciones sociales además de las de ley?	X		-		
5	¿Considero que el trabajo que desempeño está de acuerdo a mis funciones asignadas?					X
6	¿Cuándo tengo problemas me siento apoyado por mis autoridades?				X	
7	¿La falta de incentivos laborales influye en mi desempeño?				X	
8	¿El cambio continuo de docentes, me produce inseguridad en cuanto a mi empleo?					X
9	¿Considero que mi jefe inmediato me orienta adecuadamente en las funciones que tengo que realizar?				X	
10	¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?				X	

Datos demográficos

Cargo que desempeña: Docente Español  
 Nivel educativo: Superior Tiempo de laborar: 5 meses  
 Edad: 25 Sexo: F Fecha: 7/6/18

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

## Anexo 9. Aplicación entrevista

  
unitec  
UNIVERSITY OF THE AMERICAS

**ENTREVISTA**

Empresa: Escuela Interamerican School

Nombre del entrevistado: Jorge Yovanvi Suenen

Cargo que desempeña: Administrador

Fecha: 06/ Junio 2018

**Objetivo:** La siguiente entrevista tiene la finalidad de identificar aspectos importantes para el desarrollo de la investigación realizada en dicha institución, toda la información recabada será de completa confiabilidad.

1. ¿Qué fortalezas y habilidades detecta del grupo de docentes a su cargo?
2. ¿Qué aspectos negativos han evidenciado en el comportamiento de los docentes; en relación a sus asignaciones?
3. ¿Bajo qué normas y políticas se basan para asignar el sueldo del docente?
4. ¿Qué tipo de incentivos aplican para motivar a los docentes?
5. ¿Cuáles son las dificultades que tiene la institución para realizar aumento o desarrollar un plan de incentivos permanentes?
6. ¿Cuáles son los riesgos a los que se enfrenta la institución al haber una rotación de personal continua?
7. ¿Tienen algún plan alternativo cuando un docente deja su puesto de un día otro?

Anexo 10. Propuesta de valuación de puestos

<i>No.</i>	<b>FACTORES VALUABLES</b>	<b>PUESTOS INCLUIDOS</b>
7	<p><b>SABER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia de 10 años o más en el área educativa,</li> <li>▪ Acreditar el Título de Licenciado en Pedagogía, Ciencias de la Educación o Administración Educativa o áreas afines a la administración y gestión de la educación.</li> <li>▪ Licenciado en Educación Pre Básica/ Básica con postgrado en administración educativa o áreas afines.</li> <li>▪ Licenciado en Educación Pre básica/ Básica acreditados por la Dirección General de Gestión del Talento Humano o Subdirección Departamental en la jurisdicción correspondiente y con Diplomado en Administración o Gestión Educativa</li> <li>▪ Conocimientos avanzados en la elaboración de presupuestos</li> <li>▪ Conocimientos avanzados la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo de Centro (PEC), el Plan Operativo Anual (POA) del centro educativo, con la participación de la comunidad educativa</li> </ul>	<p><b>Director de Centro o Subdirector de Centro</b></p>



## PENSAR

- Alto nivel de toma de decisiones que repercuten en todos los miembros del personal.
- Experiencia en manejo de recursos humanos para promover el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Alta capacidad de manejo y resolución de conflictos.

## ACTUAR

- Alto nivel de responsabilidad en el cumplimiento de presupuestos y asignación de fondos para las diferentes dependencias de la institución, así como en la correcta implementación de Currículo Nacional Básico, y de la normativa interna de la institución.
- Alto nivel de habilidades directivas con respecto a la organización y funcionamiento pedagógico, técnico y administrativo del centro educativo, proporcionando al personal las orientaciones pedagógicas y toda ayuda necesaria para mejorar el aprendizaje de los educandos.
- Capacidad de liderar de manera democrática
- Alto grado de inteligencia emocional.
- Perfiles que ganan Lps. 20, 000.00 al mes.

6

**SABER**

- Experiencia de 10 años o más en la carrera docente.
- Licenciado en Pedagogía con orientación en Administración y Planificación Educativa, Profesor de Educación Media en el grado de Licenciatura en Administración Educativa, Profesor de Educación Media en el grado de Licenciatura en las diferentes áreas educativas, con Postgrado (maestría y doctorado) en Gestión Educativa o áreas afines, Profesor de Educación Media en el grado de Licenciatura en las diferentes áreas educativas, Licenciado en Derecho con Post Grado en Administración o Gestión Educativa.
- Conocimiento avanzado en todos los procesos administrativos del centro educativo.
- Conocimientos avanzados en los procesos de archivo y manejo de información tanto de los educandos como de los docentes y de otros documentos oficiales de la institución.
- Conocimientos avanzados en la elaboración de los documentos propios de la administración, que serán presentados ante el Director Distrital para su aprobación respectiva.
- Conocimientos avanzados en el uso y administración de SACE.

**PENSAR**

- Experiencia en manejo de recursos humanos para promover el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Experiencia en planeación y ejecución de proyectos.
- Experiencia en manejo de presupuestos e información confidencial.

**Secretario del Centro educativo.**

<p>ACTUAR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidad de relaciones interpersonales tanto con los docentes como con padres de familia y estudiantes.</li> <li>▪ Experiencia en servicio al cliente</li> <li>▪ Habilidad de comunicación oral y escrita</li> <li>▪ Capacidad de trabajar bajo presión</li> <li>▪ Perfiles que ganen Lps. 17,000.00 mensuales.</li> </ul>	
<p>5 SABER</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia mínima de 4 a 6 años en la carrera docente.</li> <li>▪ Profesor de Educación Media en el grado de Licenciatura en Orientación Educativa, Licenciados en Pedagogía, Licenciado en Psicología con Post-grado (especialidad, maestría, doctorado) en áreas afines a la orientación educativa.</li> <li>▪ Conocimiento avanzado en todos los procesos administrativos del centro educativo.</li> <li>▪ Conocimientos avanzados en los planes de estudios de Bachillerato Técnico Profesional (BTP) y Bachiller Científico Humanista (BCH).</li> <li>▪ Conocimiento de las leyes y Reglamentos que rigen el Sistema Educativo Nacional.</li> </ul>	<p><b>Orientador y Consejero</b></p>

<p><b>PENSAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimientos avanzados referentes a planificación, jornalización, técnicas de enseñanza, elaboración de exámenes, elaboración de material didáctico, conocimiento y manejo del portafolio docente.</li> <li>▪ Conocimiento de los procesos establecidos en el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación, Certificación de la Calidad de la Educación (SINEACE).</li> <li>▪ Perfiles que ganan Lps. 16,500.00 mensuales.</li> </ul>	
<p><b>ACTUAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poseedor de buenos principios y reconocida solvencia moral, ética y práctica de buenas costumbres.</li> <li>▪ Conocimiento para desarrollar procesos de participación comunitaria con sociedad de padres de familia, patronatos, ONGs y otros.</li> <li>▪ Nivel avanzado de manejo de relaciones interpersonales. Conocimientos avanzados en elaboración, manejo y ejecución de proyectos, así como de instrumentos de gestión educativa.</li> <li>▪ Experiencia en talleres que promuevan el bienestar social, emocional, espiritual y cultural del educando y escuela para padres.</li> </ul>	
<p><b>4 SABER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia de 3 a 5 años en su área de especialidad.</li> <li>▪ Título Universitario en las áreas de Matemáticas, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, Letras, inglés y Educación Física y Deporte.</li> <li>▪ Postgrado u otras especializaciones pertinentes a su cargo.</li> <li>▪ Conocimiento avanzado del idioma inglés.</li> </ul>	<p><b>Docentes de Media en las áreas de:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Matemáticas</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Ciencias Naturales</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Ciencias Sociales</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Letras</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Inglés</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dominio Teórico - metodológico de su área de especialidad.</li> <li>▪ Conocimientos avanzados en tecnologías de información.</li> </ul>	<b>Educación Física y Deportes.</b>
<p><b>PENSAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimientos avanzados referentes a planificación, jornalización, técnicas de enseñanza, elaboración de exámenes, elaboración de material didáctico, conocimiento y manejo del portafolio docente y uso de SACE.</li> <li>▪ Creador de recursos pedagógicos innovadores que permitan el aprendizaje de los contenidos enseñados</li> <li>▪ Capacidad de análisis e interpretación de contenidos a enseñar.</li> </ul>	
<p><b>ACTUAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia en servicio al cliente (relación padre de familia-docente)</li> <li>▪ Conocimientos avanzados en elaboración, manejo y ejecución de proyectos.</li> <li>▪ Actitud paciente y abierta en el trato con sus estudiantes.</li> <li>▪ Brindar apoyo a los maestros guías en asuntos relacionados al comportamiento de los educandos.</li> <li>▪ Crear espacios que fomenten la creatividad en sus estudiantes,</li> <li>▪ Establecer y hacer cumplir normas de comportamiento que contribuyan a la formación del carácter del educando.</li> <li>▪ Perfiles que ganan Lps. 13,500.00 mensuales.</li> </ul>	

3

<p><b>SABER</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Experiencia mínima de 3 a 5 años o más en cargos de docencia en las áreas de pre básica o básica bilingüe.</li><li>▪ Título: maestro de educación primaria o bachiller en educación (nivel medio)</li><li>▪ Nivel avanzado del idioma ingles</li><li>▪ Título Universitario en Educación Básica Bilingüe, Pre básica Bilingüe o licenciatura en Pedagogía.</li></ul>	<p><b>Docentes de Educación Básica Bilingüe =</b></p> <p><b>Docentes de Educación Pre básica Bilingüe</b></p>
<p><b>PENSAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conocimientos avanzados referentes a planificación, jornalización, técnicas de enseñanza, elaboración de exámenes, elaboración de material didáctico, conocimiento y manejo del portafolio docente y uso de SACE.</li><li>▪ Creador de recursos pedagógicos innovadores que permitan el aprendizaje de los contenidos enseñados</li><li>▪ Capacidad de análisis e interpretación de contenidos a enseñar.</li></ul>	
<p><b>ACTUAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Experiencia en servicio al cliente (trato con padres de familia)</li><li>▪ Conocimientos avanzados en elaboración, manejo y ejecución de proyectos.</li><li>▪ Actitud paciente y abierta en el trato con sus estudiantes.</li><li>▪ Brindar apoyo a los maestros de clases especiales en asuntos relacionados al comportamiento de los educandos.</li><li>▪ Crear espacios que fomenten la creatividad en sus estudiantes,</li></ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer y hacer cumplir normas de comportamiento que contribuyan a la formación del carácter del educando.</li> <li>▪ Aptitud manual para colaborar con los diferentes proyectos a desarrollar en clase.</li> <li>▪ Perfiles que ganen Lps. 12,500.00 mensual.</li> </ul>	
<p>2 SABER</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia mínima de 2 años en cargos de docencia en las áreas de pre básica o básica bilingüe.</li> <li>▪ Título: maestro de educación primaria o bachiller en educación (nivel medio)</li> <li>▪ Nivel avanzado del idioma inglés</li> <li>▪ Pasante de la carrera de Educación Básica bilingüe o pre básica bilingüe con un 80% de clases aprobadas.</li> </ul>	<p><b>Docentes de Educación Básica Bilingüe = Docentes de Educación Pre básica Bilingüe</b></p>
<p>PENSAR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimientos intermedios referentes a planificación, journalización, técnicas de enseñanza, elaboración de exámenes, elaboración de material didáctico, conocimiento y manejo del portafolio docente y uso de SACE.</li> <li>▪ Creador de recursos pedagógicos innovadores que permitan el aprendizaje de los contenidos enseñados</li> <li>▪ Capacidad de análisis e interpretación de contenidos a enseñar.</li> </ul>	
<p>ACTUAR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia en servicio al cliente (trato con padres de familia)</li> <li>▪ Conocimientos avanzados en elaboración, manejo y ejecución de proyectos.</li> <li>▪ Actitud paciente y abierta en el trato con sus estudiantes.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brindar apoyo a los maestros de clases especiales en asuntos relacionados al comportamiento de los educandos.</li> <li>▪ Crear espacios que fomenten la creatividad en sus estudiantes,</li> <li>▪ Establecer y hacer cumplir normas de comportamiento que contribuyan a la formación del carácter del educando.</li> <li>▪ Aptitud manual para colaborar con los diferentes proyectos a desarrollar en clase.o</li> <li>▪ Perfiles que ganen Lps. 10,000.00 mensuales.</li> </ul>	
<p><b>1</b></p> <p><b>SABER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia no indispensable en cargos de docencia en las áreas de básica o pre básica.</li> <li>▪ Nivel avanzado del idioma ingles</li> <li>▪ Título: Maestro de educación primaria o bachiller en educación (no indispensable)</li> <li>▪ Pasante de la carrera de Educación Pre básica o Educación Básica.</li> </ul>	<p><b>Docentes de Educación Básica Bilingüe = Docentes de Educación Pre básica Bilingüe</b></p>
<p><b>PENSAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimientos básicos referentes a planificación, jornalización, técnicas de enseñanza, elaboración de exámenes, elaboración de material didáctico, conocimiento y manejo del portafolio docente y uso de SACE.</li> <li>▪ Creador de recursos pedagógicos innovadores que permitan el aprendizaje de los contenidos enseñados</li> <li>▪ Capacidad de análisis e interpretación de contenidos a enseñar.</li> </ul>	
<p><b>ACTUAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia en servicio al cliente (trato con padres de familia) (no indispensable)</li> </ul>	



- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Actitud paciente y abierta en el trato con sus estudiantes.</li><li>■ Brindar apoyo a los maestros de clases especiales en asuntos relacionados al comportamiento de los educandos.</li><li>■ Crear espacios que fomenten la creatividad en sus estudiantes,</li><li>■ Establecer y hacer cumplir normas de comportamiento que contribuyan a la formación del carácter del educando.</li><li>■ Aptitud manual para colaborar con los diferentes proyectos a desarrollar en clase.</li><li>■ Perfil que ganen Lps. 8,000. 00 mensuales.</li></ul> |  |
|--|--|

Fuente: perfil de puestos y escala salarial, de la secretaria de educación

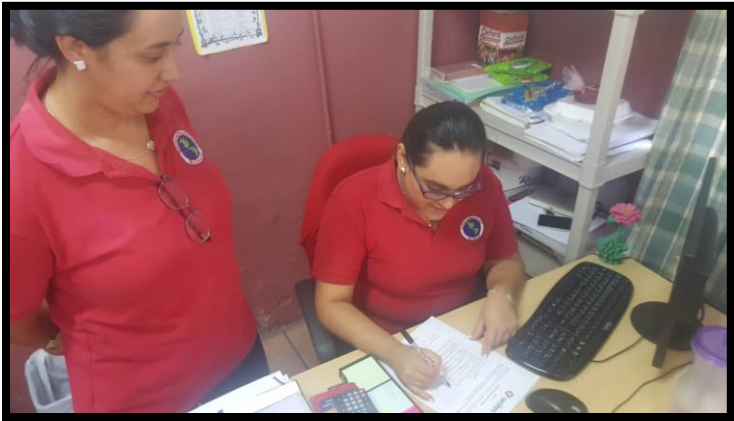
Anexo 11. Propuesta de plan de incentivos

<b>Plan de Incentivos</b> <b>Institución Interamerican School</b>			
No.	Requisitos	Tiempo de cumplimiento	Premio
1	Entrega de planificación en tiempo y espacio establecido. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los primeros 2 docente en entregar.</li> </ul>	Cada 15 días	Un Color Day
2	Utilizar el uniforme que corresponde a cada día de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los primeros 3 docentes que no tengan ninguna falla.</li> </ul>	Cada 2 meses	Desayuno Gratis
3	Entrega de inasistencias diarias, en la segunda hora del día. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los primeros 3 docentes que no tengan ninguna falla.</li> </ul>	Cada 2 meses	Un Color Day
4	Entrega de planificación, temarios y pruebas; en tiempo y espacio establecido. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los primeros 2 docentes en entregar.</li> </ul>	En temporada próximas a exámenes.	Pase doble al cine
5	Llegada temprano a su trabajo. <ul style="list-style-type: none"> <li>• El docente que tenga el mejor récord llegado más temprano.</li> </ul>	Cada 2 meses	Día de salida temprano. 2 hora gratis.
6	Ninguna inasistencia al trabajo. <ul style="list-style-type: none"> <li>• El docente que no haya faltado.</li> </ul>	Cada 2 meses	Día de salón Incluye: lavado y secado Día de barbería

			Corte de cabello
7	Decoración de puerta conmemorativa. <ul style="list-style-type: none"> <li>Las primeras 2 puertas mejor elaboradas y artísticas.</li> </ul>	Parcial	Bono sorpresa, en efectivo
8	Decoración de aulas de clase, según contenido visto en el parcial. <ul style="list-style-type: none"> <li>Las primeras 2 aulas decoradas.</li> </ul>	Parcial	Almuerzo Gratis
9	Supervisión de recreos. <ul style="list-style-type: none"> <li>Los primeros 3 docentes que lleguen a tiempo y cumplan con la función establecida de cuidar los recreos.</li> </ul>	Mensual	Una semana en suplente
10	Control de grupo y orden en el aula. <ul style="list-style-type: none"> <li>Los primeros 2 docentes que mantenga sus alumnos disciplinados y sus aulas limpias.</li> </ul>	Cada 2 meses	Premios Sorpresa Camisas Tazas Accesorios telefónicos Otros
11	Docente creativo e innovador en su metodología, en clases. <ul style="list-style-type: none"> <li>Un docente.</li> </ul>	2 veces al año	Capacitación, cursos varios
12	Desempeño excepcional, en el aula de clases. <ul style="list-style-type: none"> <li>El docente que muestre su desempeño impecable.</li> </ul>	1 veces al año	Curso especialización en el área

Fuente: Elaboración propia, con información brindada de docentes

Anexo 12. Evidencia





Anexo 13. Autorización para realizar el trabajo de graduación

**CARTA DE AUTORIZACIÓN**

Tegucigalpa, M.D.C. - 5 de marzo del 2018

Sr. Ángel Yovanni Mencia Ballegas  
Administrador

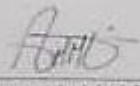
**Interamerican School**  
Colonia Larr. 2da y 3era. Calle 250 mts. de la Ave. Los Próceres, frente a casa del Cardenal Rodríguez.

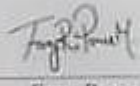
Estimado señores de la Institución Educativa Interamerican School, Reciban un cordial saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección Empresarial y Dirección de Recursos Humanos.

Hemos seleccionado como tema la **Iniciativa de Valuación de puestos y plan de incentivos para la Institución Educativa Interamerican School**, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: una encuesta a los docentes de la institución y entrevistas al personal administrativo de la misma.


A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

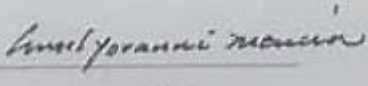
Atentamente,


  
Altagracia Madrid  
11613323

  
Fany Ponce  
11213280

Por este medio, Interamerican School autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de postgrado antes mencionado.

  
Gerente Administrativo

  
Vo.Bo.



## Anexo 14. Visto bueno trabajo final de graduación

### Asesor metodológico

Visto Bueno para entrega de Trabajo final de graduación

Recibidos x



RIVERA A RIVERA VIANNEY PATRICIA

para mí

15:52 (hace 3 horas)



Señores  
Facultad de Postgrado

Estimados señores:

En mi condición de docente de la asignatura de Proyecto de Graduación, sección **10234**, por este medio hago constar que el Trabajo Final de **"PROPUESTA DE VALUACIÓN DE PUESTOS Y PLAN DE INCENTIVOS PARA LA INSTITUCIÓN INTERAMERICAN SCHOOL EN TEGUCIGALPA"** sustentado por **ALTAGRACIA MARÍA MADRID UCLÉS** y **FANY ROXANA PONCE MONDRAGON**, previo a la investidura del título de **DIRECCIÓN EMPRESARIAL y DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**; cuenta con mi aprobación para su entrega a la facultad.

**MSc. Patricia Villalta**  
**Docente**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales**  
**Facultad de Postgrado**

Anexo 14. Visto bueno trabajo final de graduación

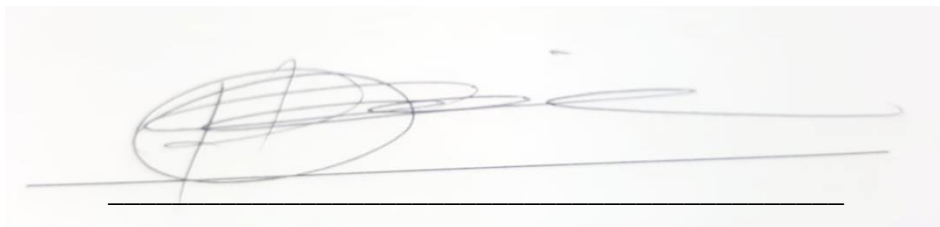
Asesor temático

Señores

Facultad de postgrado

Estimados señores:

En mi condición de asesor temático de la asignatura Proyecto de Graduación, sección 10234, por este medio hago constar que el Trabajo Final de **“PROPUESTA DE VALUACIÓN DE PUESTOS Y PLAN DE INCENTIVOS PARA LA INSTITUCIÓN INTERAMERICAN SCHOOL EN TEGUCIGALPA”** sustentado por **ALTAGRACIA MARÍA MADRID UCLÉS** y **FANY ROXANA PONCE MONDRAGÓN**, previo a la investidura del título de **DIRECCIÓN EMPRESARIAL** y **DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**; cuenta con mi aprobación para su entrega a la facultad.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right. The signature is positioned above a solid horizontal line.

**HÉCTOR ORLANDO CÁRCAMO MARTÍNEZ**



## GLOSARIO

**Valuación de puestos:** La valuación de puestos es un proceso que se auxilia de un conjunto de técnicas especiales, para determinar el valor individual de un puesto dentro de una empresa con relación a los demás puestos de la misma. (Leon, 2013)

**Rotación de personal:** El concepto de rotación de personal se emplea para nombrar al cambio de empleados en una empresa. Se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones. (Definicion, 2014)

**Perfil de puesto:** Es un documento donde incluye la información del puesto a cubrirse, en este documento se describen varios requisitos como, las habilidades, actitudes o experiencias para poder cubrir con lo que requiere la empresa. (Miranda, 2014)

**Salario nominal:** Es la cantidad de dinero que recibe un asalariado como remuneración por su trabajo. (Economicatedra, 2015)

**Salario real:** Es la relación entre el salario nominal y el costo de la vida, mientras que el salario nominal es la retribución percibida por un trabajador en términos monetarios. (Sistema de Indicadores de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional, 2002)

**Incentivos monetarios:** Recompensas dinerarias que se les ofrecen a los trabajadores de diferentes formas. Se presentan en forma de bonos, aumentos de sueldo, comisiones, unidades de producción y primas por objetivos. (Emprende PYME, 2018)

**Incentivos no monetarios:** Son aquellas recompensas que se les otorgan a los trabajadores de alguna forma que no involucra dinero. Estos se presentan en carácter de flexibilidad horaria, regalos, viajes, e incentivos dentro de la oficina. (Emprende PYME, 2018)

**Prestaciones:** Se conocen como prestaciones laborales a las entregas que el empleador les otorga a sus trabajadores, en cosas materiales o servicios además del pago del salario, que es la prestación esencial, que debe hacerse indefectiblemente en dinero; y que integran la remuneración, como prestaciones complementarias. (De Conceptos, 2018)

**Teoría de la equidad:** Esta teoría fue tomada prestada de la economía de Adams (1965) donde considera la motivación desde el punto de vista de las comparaciones que hace la gente entre sí. A la teoría de la equidad le conciernen los resultados y las aportaciones tal como las perciben los individuos involucrados, no necesariamente como son en realidad. (Furnhanm, 2006)

**Teoría de reforzamiento:** Conjunto de teorías de la “caja negra” interesadas en las asociaciones de estímulos y respuestas. Se basa en establecer la relación o contingencia de reforzamiento para realizar un cambio del comportamiento. (Furnhanm, 2006)