



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

PROYECTO DE GRADUACIÓN

**“ANÁLISIS DEL MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN HONDUTEL Y
PROPUESTA DE MEJORA.”**

SUSTENTADO POR

MARÍA JOSÉ ALONZO, 31611753

BRENDA SHARON FLORES OSORIO, 30611098

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA**

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

NOVIEMBRE DEL 2023

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2023

MARÍA JOSÉ ALONZO GARCÍA

BRENDA SHARON FLORES OSORIO

Todos los derechos son reservados.

Tabla de Contenido

Tabla de Gráficos	4
Tabla de Anexos.....	5
RESUMEN EJECUTIVO	6
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.Introducción	7
1.2 Antecedentes del Problema.....	8
1.3 Definición del problema	9
1.4 Objetivos del Proyecto.....	10
1.4.1 Objetivo General.....	10
1.4.2 Objetivos específicos	10
1.5 Justificación	10
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	12
2.1 Análisis de la Situación Actual	12
2.1.1 Antecedentes de la Empresa.....	12
2.2 Proceso Actual	16
2.2.1 Descripción de los Procesos Relacionados con el Problema.....	17
2.3 Teoría que sustenta la Investigación	18
2.3.1 Antecedentes de Estudios Previos	20
2.3.2 Hipótesis de la Investigación	21
2.3.2 Operacionalización de las Variables.....	22
2.4 Conceptualización.....	24
2.5 Instrumentos Utilizados	25
2.6 Marco Legal.....	26
CAPITULO III. METODOLOGÍA	27
3.1 Metodología	27
3.1.1 Tipo y Nivel de Investigación.....	27
3.1.2 Descripción del Ámbito de la Investigación.....	28
3.1.3. Población y Muestra	28
3.1.4. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos.....	28
3.1.5 Plan de Recolección y Procesamiento de Datos	29

CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANALISIS.....	30
4.1 Método de medición aplicado	30
4.1.1 Justificación	31
4.1.2 Aplicación.....	31
4.2 Resultados y análisis de los resultados	32
4.3 Propuesta de mejora.....	57
4.4 Implementación de los cambios.....	58
4.4.1 Cronograma de aplicación	58
4.4.2 Detalle de cambios y responsables de su ejecución.....	59
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACION.....	61
5 .1 Conclusiones.....	61
5 .2 Recomendaciones	61
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXOS	64
GLOSARIO	75

Tabla de Gráficos

Gráfica. 1 Edad	33
Gráfica. 2 Género.....	34
Gráfica 3. Antigüedad en la Empresa	35
Gráfica 4. Departamento o área de trabajo	36
Gráfica 5. Puesto.....	37
Gráfica 6. Nivel Educativo	38
Gráfica 7. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan clara es tu comprensión de tu puesto actual y tus responsabilidades en Hondutel	39
Gráfica 8. ¿Qué tan satisfecho estas con la descripción de tui puesto actual?.....	40
Gráfica 9 En una escala del 1 al 5, ¿qué tanto sientes que existen brechas en tus habilidades o formación necesarias para cumplir con tus responsabilidades actuales?	42
Gráfica 10 . ¿El manual de puestos refleja con precisión las expectativas y responsabilidades de tu puesto?.....	44
Gráfica 11. ¿Crees que el manual de puesto puede promover tu desarrollo profesional y movilidad dentro de la organización?.....	45
Gráfica 12. ¿Crees que se duplican esfuerzos o hay ineficiencias por funciones ambiguas o traslapadas entre puestos?.....	46
Gráfica 13. Tabla Cruzada 1	47

Gráfica 14. Tabla Cruzada 2. Pregunta 10. ¿El manual de puestos refleja con precisión las expectativas y responsabilidades de tu puesto? / Pregunta 6. Nivel educativo	49
Gráfica 15. Tabla Cruzada 3. Pregunta 12. ¿Crees que se duplican esfuerzos o hay ineficiencias por funciones ambiguas o traslapadas entre puestos? /Pregunta 11. ¿Crees que el manual de puesto puede promover tu desarrollo profesional y movilidad dentro de la organización?. 52	
Gráfica 16. Tabla Cruzada 4. Pregunta 11. ¿Crees que el manual de puesto puede promover tu desarrollo profesional y movilidad dentro de la organización? Pregunta 6. Nivel educativo.	54

Tabla de Anexos

Anexo 1. Puestos desfasados en el manual de puestos	64
Anexo 2. Puestos desfasados en el manual de puestos	66
Anexo 3 Manual de puestos 1997.....	67
Anexo 4. Cantidad de Empleados.....	68
Anexo 5. Encuesta aplicada en Google Forms	69
Anexo 6. Encuesta Investigativa Experiencia Laboral	70
Anexo 7. Entrevista para la Descripción de Puestos en Hondutel.....	73
Anexo 8. Cronograma de Trabajo.....	74

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tiene como objetivo realizar un análisis de la problemática actual en los procesos de gestión de recursos humanos de la Empresa Hondureña de Telecomunicaciones (Hondutel). La finalidad es identificar áreas específicas de mejora y desarrollar propuestas concretas para optimizar dichos procesos.

La naturaleza del problema abordado se centra en inconsistencias detectadas en prácticas claves de recursos humanos, incluyendo reclutamiento y selección de personal, capacitación, compensación y evaluación del desempeño. Estas deficiencias están generando confusión e insatisfacción entre los empleados con respecto a la definición de sus roles y responsabilidades dentro de la organización.

Los resultados iniciales de la investigación es un recuento de la necesidad de realizar un análisis a profundidad de las causas que originan estas problemáticas.

En conclusión, se hace evidente el tener que implementar estrategias específicas para optimizar y alinear los procesos de gestión humana con las demandas y prioridades actuales de la organización. Asimismo, es necesario corregir las deficiencias existentes en dichos procesos, de manera que permitan potenciar el talento humano, mejorar la experiencia de los empleados y obtener los resultados esperados.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.Introducción

La Empresa Hondureña de Telecomunicaciones (Hondutel) ha sido un pilar fundamental en el campo de las telecomunicaciones en Honduras desde su creación en mayo de 1976, con el objetivo de regular, modernizar y expandir el sistema de telecomunicaciones en el país. A lo largo de su historia, Hondutel ha experimentado cambios significativos, especialmente con la emisión de la Ley Marco de Telecomunicaciones en 1995, que transformó el entorno regulatorio y operativo de las telecomunicaciones en Honduras.

En el contexto actual, caracterizado por un entorno en constante cambio y evolución tecnológica, las empresas de telecomunicaciones, incluyendo a Hondutel, se enfrentan a desafíos significativos su capacidad de adaptación y eficiencia operativa se vuelven críticas para mantenerse competitivos enfocados a las demandas cambiantes del mercado. Este proyecto de investigación tiene como finalidad abordar aspectos fundamentales de la gestión de recursos humanos de Hondutel, la situación económica agravada de la empresa hondureña de telecomunicaciones Hondutel está lejos de resolverse a esto le podemos sumar una movilización y el paro de sus trabajadores, que reclaman por salarios atrasados. Lo anterior viene a repercutir en la motivación la eficiencia en el desarrollo de las funciones, responsabilidades como el cumplimiento de los requisitos de cada puesto en la organización, esta empresa trabaja con la mismas descripciones de puestos y otros desde el año 1997, lo cual crea una necesidad en presentar cambios significativos en su estructura organizacional que no sean un experimento de cada gobierno si no que se vuelvan asertivos y eficientes para muchas generaciones más aun para

convertirse en una empresa robusta y competitiva en un mercado voraz que está en constante evolución como lo es las telecomunicaciones.

En este capítulo, se presentará una visión general de la investigación y su estructura, además de destacar la importancia de esta investigación y su aplicabilidad práctica en el contexto de Hondutel.

1.2 Antecedentes del Problema

Los empleados de Hondutel presentan descoordinación al momento de ejecutar las tareas que son parte de sus labores, robustecer la cultura organizacional de forma integral donde el personal conozca, cómo, cuándo o hasta dónde llega el papel a desenvolver dentro de la organización, lo anterior procurando no volverse una empresa burócrata, lenta en sus procesos y normas no sean ambiguas u obsoletas en su aplicabilidad.

La falta de conocimiento claro y preciso mantiene a la empresa con una fuerza de trabajo paralizada frente al mercado, por lo cual la institución depende de una transformación masiva.

Resolver estos problemas no solo beneficiaría al colaborador de manera individual, sino que también contribuye al éxito general de la organización al garantizar una fuerza laboral competente y motivada una serie de problemas que afectan tanto al individuo como a la organización en general.

1.3 Definición del problema

Falta de organización, duplicidad de funciones, actividades imprecisas y confusas en el puesto que se le contrató; esto ha llevado a desconciertos, malentendidos y decisiones inapropiadas en áreas clave, como el reclutamiento, la selección, la compensación y la evaluación del desempeño. además, ha repercutido en la eficiencia operativa de la organización y su capacidad para alinearse con los objetivos estratégicos.

Preguntas de Investigación

¿Cuáles son las inconsistencias actuales en cuanto a funciones, responsabilidades y requisitos de los puestos de Hondutel?

¿Cuáles son las percepciones y opiniones de los empleados de Hondutel respecto a la falta de claridad en sus roles y responsabilidades, y cómo esto impacta su motivación y compromiso laboral?

¿Cómo la falta de actualización en las descripciones de funciones podría estar afectando la capacidad de Hondutel para mantener un ambiente laboral positivo y una cultura organizacional saludable?

1.4 Objetivos del Proyecto

1.4.1 Objetivo General

Determinar la problemática que presenta en Hondutel en cuanto a la optimización de los procesos de recursos humanos para alcanzar la eficiencia y eficacia organizacional.

1.4.2 Objetivos específicos

1: Identificar posibles áreas de mejora y oportunidades de optimización analizando los procesos actuales de recursos humanos en Hondutel.

2: Definir propuestas específicas y estrategias concretas para abordar la problemática identificadas en sus procesos de recursos humanos de Hondutel.

1.5 Justificación

En un entorno en constante evolución, es imperativo que Hondutel se mantenga al día alineándose con las mejores prácticas reconocidas a nivel internacional lo anterior en busca de alcanzar eficiencia posicionando su marca a nivel nacional, lo cual generará un impacto directo en el bienestar organizacional y el desarrollo de sus colaboradores.

Por lo antes expuesto la mayoría de los colaboradores aportan a la empresa el tiempo efectivo de 8 horas por tener procesos desfasados, ante un mundo innovador y competitivo, para, mantenerse vigente Hondutel debe hacer cambios significativos y trascendentales donde la política, trámites parsimoniosos no sean los referentes frente nueva era tecnológica donde el que

no innova se queda en el olvido; Se debe contar con un personal profesional con un profundo conocimiento de su rol en la empresa, de esta forma no se generan pérdidas; la desmotivación y descontento provoca la rotación de personal o en el peor de los casos apatía, indiferencia y desconformidad siendo estos los eminentes enemigos de la administración; Una empresa que no cuenta con el personal idóneo que mantenga los altos estándares educativos que se fusionen con la experiencia para alcanzar otro nivel competitivo, donde el ser parte de la empresa sea un orgullo fidelizando a sus empleados. Siendo la lealtad y crecimiento en cada área personal uno de los retos más eminentes en la organización que hace mucho no experimenta dicha institución.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la Situación Actual

2.1.1 Antecedentes de la Empresa

2.1.1.1 Breve Descripción Histórica

Hondutel, la Empresa Hondureña de Telecomunicaciones, ha desempeñado un papel crucial en el desarrollo de las telecomunicaciones en Honduras desde su fundación en mayo de 1976. Su compromiso histórico con la modernización y expansión de los servicios de telecomunicaciones ha sido una constante en su evolución. No obstante, los cambios regulatorios, especialmente con la emisión de la Ley Marco de Telecomunicaciones en 1995, han desafiado la capacidad de Hondutel para adaptarse a un entorno competitivo y tecnológicamente dinámico. Además, es crucial destacar que los empleados constituyen un componente fundamental de la empresa, por lo que es esencial investigar la problemática desde esta perspectiva. Se ha identificado que Hondutel cuenta con un manual de puestos desactualizado desde 1997, lo que implica que ha transcurrido más de dos décadas sin realizar revisiones integrales de las descripciones de los cargos. La prolongada vigencia de este documento ha dado lugar a inconsistencias entre las funciones y responsabilidades formalmente descritas en el manual y las actividades que realmente llevan a cabo los empleados en la actualidad.

Esta desalineación entre las designaciones formales de puestos y las tareas diarias genera confusión organizacional, falta de claridad sobre roles, duplicidad o vacíos en las funciones, y potencial insatisfacción en los empleados. Asimismo, se han detectado efectos negativos en procesos estratégicos de recursos humanos, como excesivo tiempo y esfuerzo en las búsquedas de

personal, al no tener descripciones actualizadas para perfiles requeridos. También podría afectar la precisión de los programas de capacitación y la evaluación de desempeño al no corresponder con las necesidades y funciones reales. De acuerdo al Estatuto de Personal de Hondutel del año 2007, en su Artículo 25, se establece la necesidad de mantener actualizado el manual de clasificación de puestos de la empresa. Esto se debe realizar a través de estudios constantes para proponer asignaciones, reclasificaciones y revalorizaciones de puestos según sea necesario; sin embargo, son 20 años sin una actualización a este manual de puestos.

Esta brecha en la información podría estar afectando la eficiencia operativa y el rendimiento general de la empresa. Para abordar estos desafíos, es imperativo implementar medidas concretas. En primer lugar, se propone iniciar una revisión exhaustiva y actualización del manual de clasificación de puestos, siguiendo el mandato del Estatuto de Personal. Esto implica realizar estudios periódicos que propongan ajustes y reflejen con precisión las responsabilidades actuales.

2.1.1.2 Servicios que ofrece

Hondutel, la Empresa Hondureña de Telecomunicaciones, ha desempeñado un papel esencial en el desarrollo de las comunicaciones en Honduras, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios. Su cartera diversificada refleja la adaptabilidad de la empresa a las necesidades cambiantes del mercado y los avances tecnológicos. A continuación, se detallan los principales productos y servicios que ofrece Hondutel:

1. Telefonía Fija: Hondutel proporciona servicios de telefonía fija, ofreciendo a los usuarios conexiones estables y confiables para comunicaciones locales y de larga distancia.

2. Servicios de Internet: La empresa brinda soluciones de conectividad a través de servicios de internet de banda ancha. Estos servicios han evolucionado para satisfacer la creciente demanda de velocidades más altas y acceso a contenido multimedia.

3. Innovaciones Tecnológicas: Con el objetivo de mantenerse a la vanguardia de la tecnología, Hondutel ha explorado e implementado innovaciones en el ámbito de las telecomunicaciones. Esto puede incluir servicios adicionales como VoIP (Voz sobre Protocolo de Internet) y soluciones empresariales personalizadas.

4. Conectividad Empresarial: Hondutel ofrece soluciones de conectividad específicas para el sector empresarial, facilitando la comunicación efectiva y el intercambio de datos en entornos corporativos.

2.1.1.3 Cualquier otra información Relevante sobre la Empresa

Además de su destacado papel en el desarrollo de las telecomunicaciones en Honduras y su amplia oferta de productos y servicios, Hondutel ha experimentado diversos cambios y enfrentados desafíos significativos a lo largo de su historia. A continuación, se presenta información adicional relevante sobre la empresa:

1. **Historia Institucional:**

Fundada en mayo de 1976 mediante el Decreto de Ley número 341, Hondutel ha sido un actor clave en la regulación, modernización y expansión del sistema de telecomunicaciones en Honduras. Su creación marcó un hito importante en el desarrollo del país.

2. **Impacto de la Ley Marco de Telecomunicaciones:**

La emisión de la Ley Marco de Telecomunicaciones en 1995 representó un cambio significativo en el entorno regulatorio y operativo de Hondutel. La transición de responsabilidades regulatorias y operativas a la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) influyó en la capacidad de Hondutel para adaptarse a un mercado de telecomunicaciones más competitivo.

3. **Desafíos y Adaptación:**

La empresa ha enfrentado desafíos derivados de la evolución tecnológica y cambios en la estructura del mercado de telecomunicaciones. La capacidad de Hondutel para adaptarse a estos cambios y mantenerse competitiva se ha vuelto crucial en un entorno dinámico.

4. **Estructura Organizacional:**

Hondutel ha experimentado cambios en su estructura organizacional para hacer frente a los desafíos actuales. La comprensión de la dinámica interna de la empresa es esencial para abordar temas críticos, como la actualización del "Manual de Puestos".

5. **Compromiso con la Innovación:**

A lo largo de los años, Hondutel ha demostrado su compromiso con la innovación en el campo de las telecomunicaciones. La adopción de tecnologías emergentes y la búsqueda continua de soluciones avanzadas han sido parte integral de su estrategia.

6. Impacto en el Desarrollo Nacional:

El papel de Hondutel va más allá de la provisión de servicios; su contribución ha tenido un impacto significativo en el desarrollo socioeconómico de Honduras al facilitar la conectividad y el acceso a las comunicaciones a nivel nacional.

2.2 Proceso Actual

La presente investigación busca analizar la situación actual de la gestión de recursos humanos en la Empresa Hondureña de Telecomunicaciones (Hondutel), a través de la identificación y análisis de problemáticas que puedan estar afectando los procesos en esta área:

Algunos indicios preliminares dan cuenta de:

1. Inconsistencias en los perfiles de puestos que dificultan un adecuado reclutamiento y selección.
2. Confusión entre los empleados sobre sus responsabilidades específicas, afectando eficiencia.
3. Limitaciones para realizar una objetiva evaluación de desempeño del personal.
4. Dificultades en la identificación de necesidades reales de capacitación.

5. Estructura de compensación que podría no estar acorde a las responsabilidades.

6. Ambiente laboral caracterizado por incertidumbre e insatisfacción

2.2.1 Descripción de los Procesos Relacionados con el Problema

En el contexto de la gestión de recursos humanos en Hondutel, los indicios preliminares de problemas mencionados anteriormente podrían estar afectando diversos procesos clave de esta área:

1. En el proceso de reclutamiento y selección se presentan dificultades al no tener claramente definidos los perfiles actualizados de los puestos vacantes, lo que no permite evaluar adecuadamente la idoneidad de los candidatos.

2. Existe confusión e inconsistencias en la asignación de responsabilidades del personal, lo cual impacta en la eficiencia de sus operaciones y en la colaboración entre áreas.

3. La evaluación del desempeño del personal se ve limitada por no contar con parámetros y criterios objetivos que permitan una valoración técnica y justa.

4. Al no estar bien delimitadas las funciones y competencias necesarias en los diferentes puestos, se dificulta identificar requerimientos reales de capacitación que mejoren el desempeño.

5. La estructura de compensación podría no estar alineada con las responsabilidades y cargas de trabajo de los puestos, ocasionando inequidades e insatisfacción salarial.

6. La incertidumbre sobre roles ocasiona un clima laboral negativo que se refleja en actitudes contraproducentes y afecta al trabajo en equipo.

2.3 Teoría que sustenta la Investigación

La importancia de la planificación de recursos humanos va de la mano como socio estratégico de las áreas de ventas y operaciones planeando incorporaciones, desvinculaciones, desarrollo de competencias y adquisición de nuevos conocimientos entre los principales. En la actualidad la planificación de recursos humanos se ha convertido en una norma de cumplimiento obligatorio en las empresas del sector público, este proceso debe alinearse con las áreas propias del negocio, ya que recopila información y la usa para apoyar las decisiones de la alta dirección y apoya en el logro de los objetivos. (Torres, 2018, pág. 35)

Los principales pasos para una planeación de recursos humanos son:

- Realizar un inventario de la nómina
- Determinar la nómina que realmente necesita
- Comparar el inventario con la nómina necesaria
- Determinar el aprovisionamiento externo o interno
- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de competencias
- Determinar cursos de acción con personas que quedarán fuera de la

nómina.

2.1 Entorno Económico

- La Empresa Hondureña de Telecomunicaciones Hondutel, cerrará 2022 con las pérdidas más altas de los últimos cuatro años. Así lo indican las cifras del primer semestre del presente año al reportar 228.6 millones de lempiras en pérdidas. Respecto a junio de 2021, cuando las pérdidas alcanzaron 146.7 millones de lempiras, se observa un alza interanual de 81.9 millones y 55.8%. De mantenerse esa tendencia, exgerentes de Hondutel consultados por EL HERALDO consideran que al cierre de 2022 las pérdidas rondarán los 450 millones de lempiras. A partir de 2018, la estatal de telecomunicaciones ha venido reportando cifras negativas en su balance general al cerrar ese año con 203.9 millones de lempiras en pérdidas. En 2019 aumentaron a 308 millones de lempiras, pero bajaron a 299.1 millones en 2020. En 2021 se dispararon a 312.8 millones de lempiras, según cifras de Hondutel. El último año que reportó ganancias fue 2017 con 25.2 millones de lempiras. Las pérdidas han sido constantes en el transcurso de este año y la tendencia para el segundo semestre de 2022 es que ese comportamiento se mantenga por la falta de nuevas inversiones en internet de banda ancha, que es uno de los servicios de mayor demanda en el mercado nacional. (Luís Rodríguez, 2021)

2.1.1 Crecimiento

Luis Rodríguez afirma que “Las pérdidas operativas de Hondutel se derivan de mayores gastos que ingresos, esa empresa de servicios públicos reportó 425.6 millones de lempiras en concepto de ingresos. Las principales actividades generadoras de recursos son los servicios nacionales como llamadas e internet con 333.6 millones de lempira”

2.1.2 Entorno Económico

La grave situación económica de la empresa hondureña de telecomunicaciones Hondutel está lejos de resolverse y ahora se suma una movilización y el paro de sus trabajadores, que reclaman por salarios atrasados.

La paralización partió el miércoles de la semana pasada y, de acuerdo con la prensa local, son dos meses de sueldo más aguinaldo que la estatal debe a los cerca de 2.000 trabajadores en planta. La histórica crisis de Hondutel se vio acrecentada por la pandemia de covid-19 y el impacto de los huracanes Eta y Iota, según un comunicado de la Secretaría de Finanzas.

En el año hasta el cierre de noviembre reportaba pérdidas de 273 millones de lempiras (US\$11 millones). Hondutel incluso sufrió este año cortes de energía por falta de pago, lo que derivó en problemas en sus servicios de internet. Además, al 30 de noviembre instituciones públicas tenían una mora con la compañía de aproximadamente 256 millones de lempiras. (cordova, 2021)

2.3.1 Antecedentes de Estudios Previos

Según Víctor Manuel Romero Valdés, 2008 el estudio de Tecnología para introducir la gestión por competencias. Aplicación en el sector de telecomunicaciones Se basa en investigaciones realizadas en el sector de las telecomunicaciones en Cuba. destaca la importancia de definir competencias organizacionales, genéricas, de rol y específicas, con el fin de alinear la gestión de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización.

Los roles son fundamentales en una organización ya que permiten guiar las actividades y responsabilidades de los individuos, lo que contribuye al logro de los objetivos estratégicos

La definición de competencias de rol implicará establecer las conductas exitosas relacionadas con roles o procesos específicos dentro de la organización.

Estas competencias son más específicas y se relacionan estrechamente con las actividades laborales y responsabilidades de los empleados.

2.3.2 Hipótesis de la Investigación

Las preguntas de investigación fundamentan la elección de las hipótesis y de las variables, permiten predecir y medir relaciones entre dichas variables, ofreciendo posibles respuestas a las preguntas iniciales. Esto demuestra cómo las hipótesis se desprenden de las preguntas y se conectan a los fines de la investigación.

Hi: Las posibles inconsistencias en Hondutel podrían derivar de descripciones de trabajo desactualizadas, lo que podría originar confusión entre los empleados acerca de sus roles y responsabilidades.

Hi: La falta de claridad en roles podría causar frustración y desmotivación en los empleados de Hondutel, afectando su compromiso laboral.

Hi: La falta de actualización en las funciones podría generar desorganización en Hondutel, afectando la cultura y colaboración entre equipos.

2.3.2 Operacionalización de las Variables

Variable Independiente: Descripciones de trabajo desactualizadas, Falta de claridad en roles y responsabilidades,

Variable dependiente: Confusión entre empleados sobre roles y responsabilidades, Frustración, desmotivación, afectación del compromiso laboral, Desorganización, afectación de la cultura y colaboración entre equipos.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
VARIABLE INDEPENDIENTE: Descripciones de trabajo desactualizadas, Falta de claridad en roles y responsabilidades						
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	FUENTES INSTRUMENTOS	DIMENSIONES
La falta de claridad en los roles y responsabilidades puede generar confusión, conflictos, y disminución en la eficacia del equipo.	Comunicación	conflictos	% de empleados que se sienten confundidos.	¿Cuáles son las percepciones y opiniones de los empleados de Hondutel respecto a la falta de claridad en sus roles y responsabilidades, y cómo esto impacta su motivación y compromiso laboral?	Encuesta a empleados	Cuestionario

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
VARIABLE DEPENDIENTE: Frustración, desmotivación y afectación del compromiso laboral						
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	FUENTES INSTRUMENTOS	DIMENSIONES
Frustración, desmotivación y afectación del compromiso laboral: Estado negativo y disminución del compromiso de los empleados	Frustración	desmotivación	% de empleados que se sienten frustrados	¿Cómo la falta de actualización en las descripciones de funciones podría estar afectando la capacidad de Hondutel para mantener un ambiente laboral positivo y una cultura organizacional saludable?	Encuesta a empleados	Cuestionario

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
VARIABLE DEPENDIENTE: Afectación del compromiso laboral.						
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	FUENTES INSTRUMENTOS	DIMENSIONES
Afectación del compromiso laboral: Disminución de la identificación y responsabilidad del empleado	Compromiso organizacional	responsabilidad	% de empleados que indican que la falta de claridad sobre roles y responsabilidad es ha afectado la colaboración entre equipos.	¿Cómo la falta de actualización en las descripciones de funciones podría estar afectando la capacidad de Hondutel para mantener un ambiente laboral positivo y una cultura organizacional saludable?	Encuesta a empleados	Cuestionario

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
VARIABLE DEPENDIENTE: Desmotivación.						
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	FUENTES INSTRUMENTOS	DIMENSIONES
Desmotivación: Pérdida de interés y entusiasmo en el trabajo	Compromiso laboral	interés y entusiasmo.	% de empleados que indican que sienten que el trabajo es desorganizado.	¿Cuáles son las percepciones y opiniones de los empleados de Hondutel respecto a la falta de claridad en sus roles y responsabilidades, y cómo esto impacta su motivación y compromiso laboral?	Encuesta a empleados	Cuestionario

2.4 Conceptualización

Para comprender la problemática que enfrenta Hondutel en torno a la claridad de roles y responsabilidades de su personal, es importante analizar la interrelación entre varios conceptos clave desde una perspectiva sistémica, más allá de definiciones aisladas.

Central a este estudio es el concepto de descripción de puestos. Éstas constituyen la columna vertebral que estructura formalmente los roles laborales en una organización. Es decir, delimitan las funciones que cada persona debe ejecutar como parte de un engranaje mayor.

Cuando estas descripciones no representan la realidad vigente de las tareas desempeñadas, se genera una disgregación entre el trabajo formal y el trabajo real. Esto no solo desdibuja las responsabilidades individuales, sino que repercute en toda la eficiencia del sistema organizacional.

Es aquí donde el concepto de análisis de puestos adquiere relevancia. Permite estudiar periódicamente la evolución de las labores y exigencias de cada cargo, para

actualizar las descripciones formales cuando sea necesario. De esta manera, se mantiene la alineación entre la arquitectura planificada y la operación cotidiana.

La desactualización prolongada de las descripciones tiene un efecto directo en la cultura organizacional, dado que se pierde claridad sobre las "reglas de juego" internas en cuanto a roles y coordinación de equipos. Esto puede desencadenar insatisfacción, desmotivación y problemas de compromiso laboral en los empleados.

En consecuencia, abordar estos vacíos en Hondutel no sólo optimizaría la experiencia individual de los trabajadores, sino que tendría un impacto positivo en toda la eficiencia sistémica de la organización para cumplir sus metas estratégicas.

2.5 Instrumentos Utilizados

En esta etapa de la investigación, se utilizarán varios instrumentos para recopilar datos relevantes. Estos incluyen:

1. Entrevistas Clave:

Se llevarán a cabo entrevista clave de la asistente dirección, responsable de recursos humanos. Estas entrevistas buscarán obtener información relevante para la investigación a realizar.

2. Encuestas a Colaboradores:

Se distribuirán encuestas a los colaboradores de Hondutel para evaluar su percepción sobre la claridad en las funciones y responsabilidades, así como para identificar áreas específicas que podrían beneficiarse de la actualización del manual.

2.6 Marco Legal

- Ley Marco del Sector de Telecomunicaciones decreto 185-95 Del 5 de diciembre de 1995 Y Actualización de la Ley Marco del Sector de Telecomunicaciones Decreto 118-97 Del 25 de octubre de 1997.

- DECRETO No. 185-95 y
DECRETO No. 118-97*

CAPITULO III. METODOLOGÍA

3.1 Metodología

3.1.1 Tipo y Nivel de Investigación

Para la ejecución de este estudio y su factibilidad se aplicará una metodología mixta para la recolección de datos su análisis cuantitativos y cualitativos; dicha integración nos permitirá incluir información que se recolectará en el transcurso del proceso. Dicho diseño será explicativo donde se analizarán los datos cuantitativos primero y posteriormente los cualitativos.

Se aplicará una encuesta al personal de Hondutel para conocer su percepción sobre las funciones y responsabilidades de sus puestos. Esto permitirá complementar la información obtenida de otras fuentes con la visión de los propios ocupantes de los cargos.

Esta metodología combinada fue seleccionada porque brinda un enfoque estructurado y completo para revisar y actualizar la información contenida en el manual de acuerdo con la realidad vigente de los puestos en Hondutel. Permitirá detectar y cubrir vacíos o imprecisiones en las descripciones existentes.

El enfoque cualitativo se aplica para comprender en profundidad la naturaleza de las tareas y responsabilidades que componen cada puesto. Las técnicas cualitativas, como las entrevistas y la observación, permiten recolectar datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal. Sus resultados se presentan de forma narrativa.

El enfoque cuantitativo complementa la investigación al incorporar técnicas estructuradas como la encuesta que generan datos numéricos sobre los puestos analizados. Los resultados cuantitativos se exponen mediante tablas, figuras y análisis estadísticos.

3.1.2 Descripción del Ámbito de la Investigación

El estudio se enfoca específicamente en los puestos de trabajo de la empresa Hondureña de Telecomunicaciones Hondutel a nivel nacional y se realizará en Tegucigalpa MDC. Hondutel Miraflores área donde se encuentra la Dirección de Talento Humano.

3.1.3. Población y Muestra

Se presenta el cálculo del tamaño de muestra necesario para realizar estimaciones precisas sobre una población finita. Se utiliza el cálculo de muestra finita con el objetivo de lograr una estimación confiable de una característica específica en una población universo de 1,359 individuos. La probabilidad de ocurrencia de un evento se establece en un 50%, y se busca un nivel de confianza del 95%, con un margen de error máximo del 5%. El parámetro estadístico Z asociado a este nivel de confianza es 1.96. siendo un total de 300 encuestados.

Finita:

$$n = \frac{Z^2 NS^2}{Z^2 S^2 + E^2 N}$$

Cálculo de Muestra Finita	
N Tamaño de la Población Universo	1,359
p probabilidad que ocurra un evento	0.5
q probabilidad que no ocurra en evento	0.5
el error de la estimación máximo aceptado	0.05
Z parámetro estadístico depende del nivel de confianza	1.96
Nivel de confianza	95%
n tamaño de la muestra buscada	300

3.1.4. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

Se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos:

Entrevista: Se realizará entrevista a personal clave de la Dirección de Talento

Humano.

Encuesta: Se aplicará una encuesta al personal ocupante de los puestos de la muestra para recopilar información específica.

3.1.5 Plan de Recolección y Procesamiento de Datos

se recopila información documental existente y se realizarán las entrevistas a las autoridades de la dirección de talento humano de Hondutel, En una segunda fase, se completará la información con las visitas de observación directa a los sitios de trabajo.

El trabajo de campo para la recolección de datos está programado para realizarse en un período aproximado de 1 mes y medio. Las entrevistas y la observación se realizarán en las instalaciones de Hondutel. Los cuestionarios se ejecutarán en formato digital mediante un formulario en línea.

CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANALISIS

4.1 Método de medición aplicado

El método utilizado para recolectar los datos fue una encuesta en línea creada con Google Forms, esta herramienta fue seleccionada por su facilidad de uso, capacidad para llegar a un gran número de participantes de forma rápida y económica, así como por la posibilidad de exportar los resultados a una hoja de cálculo para su posterior análisis.

Google Forms permitió diseñar una encuesta atractiva y amigable lo cual incentivó una mayor participación, además, al ser una plataforma en línea, se pudo compartir el enlace de la encuesta a través de distintos medios como email, redes sociales, etc., logrando acceder a participantes geográficamente dispersos.

Otra ventaja de Google Forms fue la recolección automatizada de las respuestas en una planilla de cálculo de Google, facilitando la sistematización de los datos para el análisis estadístico.

Para el análisis estadístico de los datos se utilizó el software SPSS. Esta herramienta de análisis predictivo permitió examinar las respuestas utilizando estadística descriptiva e inferencial, identificando tendencias, patrones y correlaciones relevantes para el objetivo de la investigación. Entre los análisis realizados se incluyeron frecuencias, cruces de variables, comparación de medias y análisis factorial, entre otros.

La elección de SPSS se basó en la amplia gama de pruebas estadísticas que ofrece este programa, su capacidad para manejar grandes bases de datos provenientes de encuestas y su uso extendido en el ámbito investigativo de las ciencias sociales.

4.1.1 Justificación

La encuesta en línea elaborada con Google Forms fue seleccionada como método de recolección de datos en esta investigación por que permite acceder a una muestra de gran tamaño y diversa en cuanto a ubicación geográfica, demografía, aumentando la representatividad de los resultados.

Es una herramienta muy fácil de usar, tanto para quien diseña la encuesta como para quien responde. Esto posibilita obtener datos de calidad, al ser auto administrada, la encuesta en línea facilita la sinceridad en las respuestas sobre ciertos temas que la gente podría sentirse incómoda de reconocer frente a un encuestador.

Optimiza considerablemente el tiempo y los recursos, ya que la recolección y procesamiento de datos es automatizada y Permite obtener resultados en tiempo real, facilitando el monitoreo del progreso del trabajo de campo.

para el análisis estadístico se utilizó SPSS porque es uno de los programas más robustos disponibles para este fin, ofreciendo herramientas avanzadas de análisis cuantitativo y predictivo. Su elección estuvo sustentada en su liderazgo y prestigio como software de análisis ampliamente validado y utilizado en investigación científica.

4.1.2 Aplicación

La encuesta en línea fue aplicada durante el periodo comprendido entre el 14 y el 25 de noviembre de 2023.

Se envió el enlace directo a la encuesta vía WhatsApp a empleados de Hondutel, solicitando su colaboración para compartir la encuesta internamente.

La encuesta estuvo disponible durante este periodo de tiempo las 24 horas del día para que las personas pudieran responder cuando les resultara más conveniente. El sistema registraba automáticamente cada respuesta.

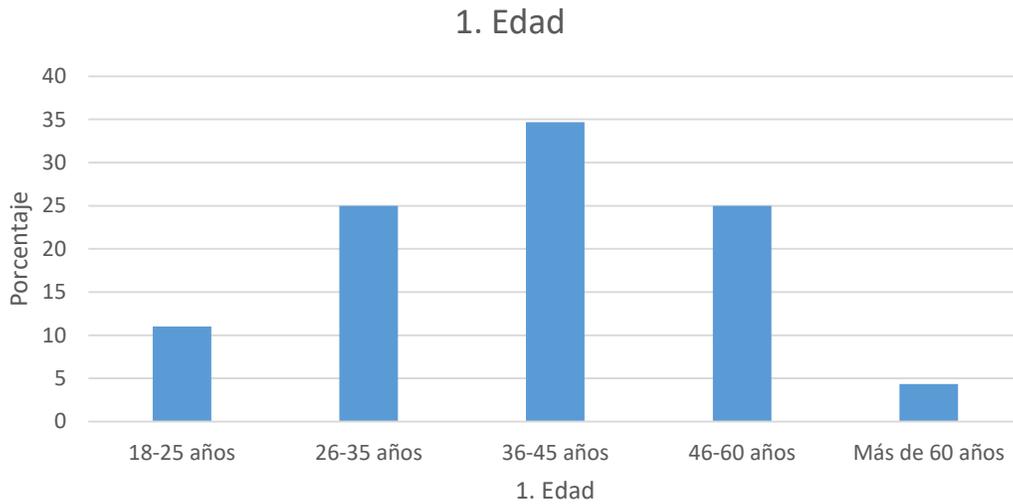
Una vez concluido el trabajo de campo, se descargó la base de datos generada por Google Forms. Posteriormente, se importó esta base de datos al software SPSS para realizar el análisis estadístico pertinente en función de los objetivos planteados en la investigación.

4.2 Resultados y análisis de los resultados

Descripción de la muestra

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través de encuestas realizadas a 300 empleados de HONDUTEL. La encuesta abarca un total de 12 preguntas. Se ha llevado a cabo un análisis detallado de cada una de las preguntas, y para ilustrar visualmente los hallazgos, se han generado gráficos de barras utilizando el software SPSS. Estos gráficos proporcionan una explicación visual completa de la percepción y opiniones de los empleados en cada área evaluada.

Gráfica. 1 Edad

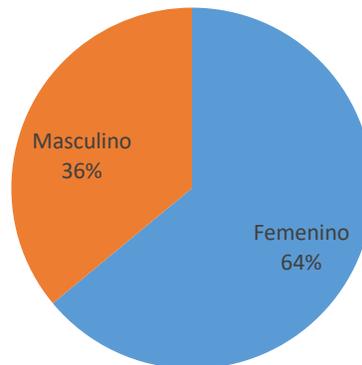


El grupo más grande en la muestra es el de 36 a 45 años, que representa el 34.7%. Los grupos de 26 a 35 años y de 46 a 60 años tienen la misma proporción, cada uno con el 25.0% de la muestra. La categoría menos representada es la de 18 a 25 años, con solo el 11.0% de los encuestados. La población de más de 60 años constituye el 4.3%. Estos datos indican que la mayoría de las personas encuestadas se encuentran entre los 36 y los 60 años, con una distribución relativamente equitativa entre los grupos de 26 a 35 años y de 46 a 60 años. El grupo de 18 a 25 años tiene la menor representación en la muestra.

	N	%
18-25 años	33	11.0%
26-35 años	75	25.0%
36-45 años	104	34.7%
46-60 años	75	25.0%
Más de 60 años	13	4.3%

Gráfica. 2 Género

2. Género:

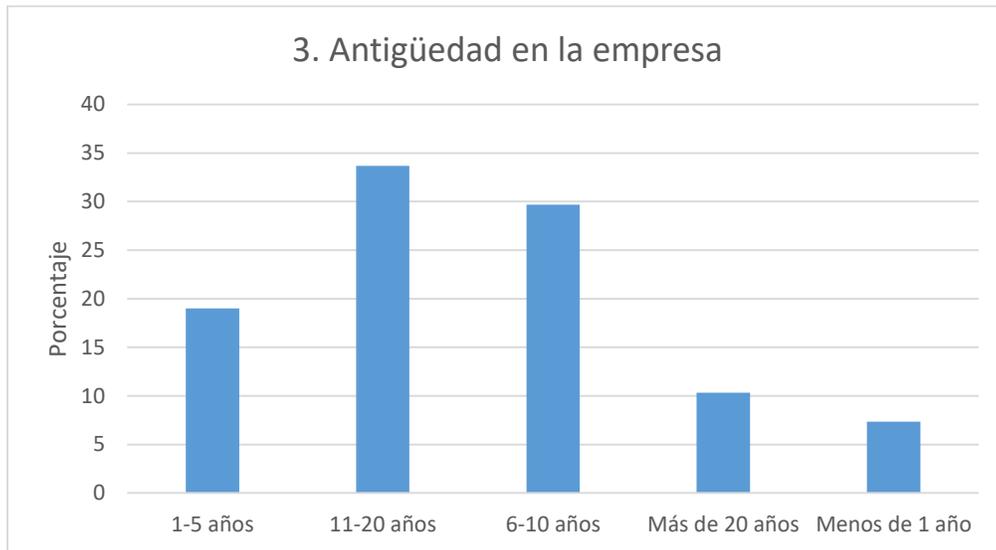


La mayoría de las personas encuestadas, específicamente el 64.0%, identificaron su género como femenino, mientras que el 36.0% indicó ser de género masculino, según los datos proporcionados. Esto indica que existe una mayor prevalencia o proporción de participantes femeninos en comparación con los masculinos en la muestra encuestada. La predominancia femenina podría deberse a diversos factores como un mayor interés de las mujeres en la temática de la encuesta o una mayor disposición de tiempo para completarla.

2. Género:

	N	%
Femenino	192	64.0%
Masculino	108	36.0%

Gráfica 3. Antigüedad en la Empresa



La categoría más grande según los datos es la de empleados con una antigüedad en la empresa de 11 a 20 años, la cual representa el 33.7% de la muestra. Le sigue muy de cerca el grupo de 6 a 10 años de antigüedad, con el 29.7% de los empleados encuestados. Entre estos dos grupos suman casi dos tercios de la muestra. Por otro lado, los empleados relativamente nuevos, con 1 a 5 años en la empresa constituyen el 19.0%, mientras que los de mayor experiencia, con más de 20 años de antigüedad, son el 10.3%. Finalmente, la categoría más pequeña corresponde a quienes llevan menos de 1 año en la empresa, siendo solo el 7.3%. En conclusión, la mayoría de los empleados encuestados parece tener una experiencia laboral considerable de 6 años o más en la

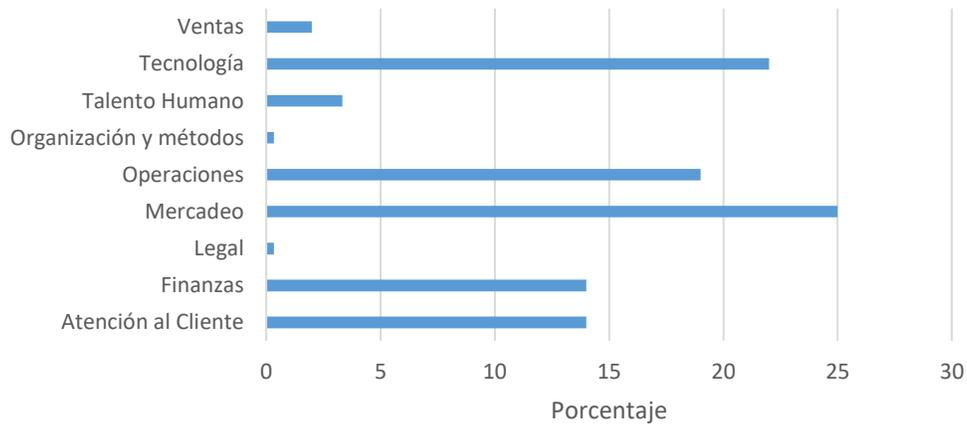
empresa, concentrándose especialmente entre los 11 y 20 años de antigüedad, lo que podría reflejar estabilidad laboral. Los empleados muy recientes o nuevos son minoría.

3. Antigüedad en la empresa

	N	%
1-5 años	57	19.0%
11-20 años	101	33.7%
6-10 años	89	29.7%
Más de 20 años	31	10.3%
Menos de 1 año	22	7.3%

Gráfica 4. Departamento o área de trabajo

4. Departamento o área de trabajo



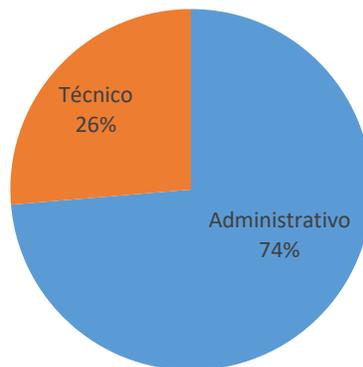
Según los datos, los dos departamentos más grandes son Mercadeo y Tecnología, representando cada uno el 25.0% y el 22.0% respectivamente de la muestra de empleados encuestados. Le siguen en tamaño Atención al Cliente y Finanzas con el 14.0%, mientras que Operaciones constituye el 19.0%. Los departamentos restantes como Legal, Organización y métodos, Talento Humano y Ventas tienen una presencia más pequeña, oscilando su representación entre el 0.3% en el caso de Organización y métodos y el 3.3% de Ventas.

4. Departamento o área de trabajo

	N	%
Atención al Cliente	42	14.0%
Finanzas	42	14.0%
Legal	1	0.3%
Mercadeo	75	25.0%
Operaciones	57	19.0%
Organización y métodos	1	0.3%
Talento Humano	10	3.3%
Tecnología	66	22.0%
Ventas	6	2.0%

Gráfica 5. Puesto

5. Puesto:

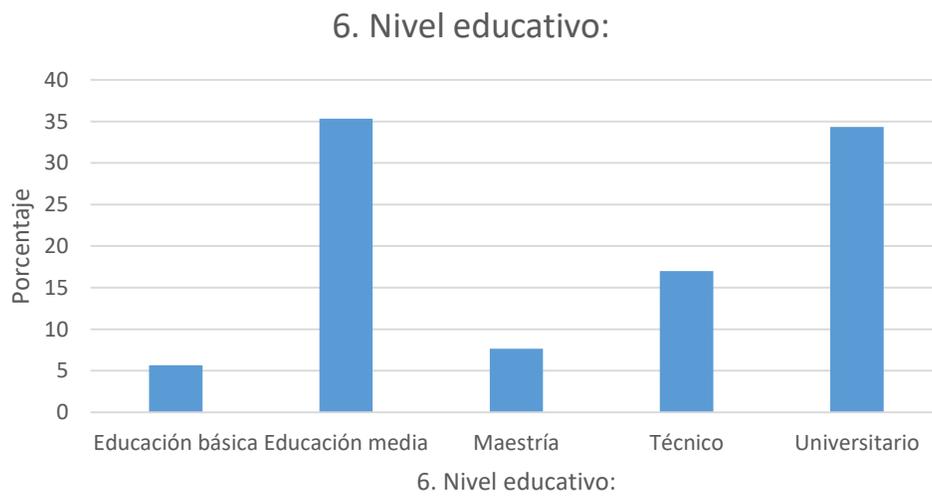


Aproximadamente el 73.7% de la muestra está compuesto por empleados que desempeñan funciones administrativas, en contraste, el restante 26.3% se asigna a empleados con roles técnicos. Este desequilibrio sugiere que es comprensible que los 79 empleados técnicos, que representan el 26.3%, estén su representados en la encuesta debido a que pasan la mayor parte de su tiempo trabajando en terreno realizando reparaciones e instalaciones.

5. Puesto:

	N	%
Administrativo	221	73.7
Técnico	79	26.3

Gráfica 6. Nivel Educativo



Según los datos el 34.3% indicó tener una licenciatura universitaria, mientras que un 17.0% adicional señaló tener un título técnico universitario. En conjunto, más de la mitad de la muestra (51.3%) tiene educación universitaria. Por otro lado, la educación media es el segundo nivel educativo más común, representado por el 35.3% de los empleados. Solo una minoría del 5.7% tiene únicamente educación básica. Asimismo, pocos empleados (7.7%) cuentan con estudios de postgrado a nivel de maestría. En síntesis, estos resultados reflejan que la mayor parte del capital humano de la empresa se concentra en los niveles educativos superiores.

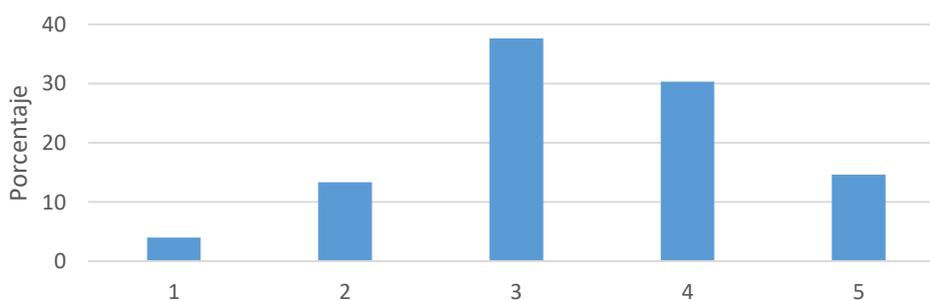
6. Nivel educativo:

	N	%
Educación básica	17	5.7%
Educación media	106	35.3%
Maestría	23	7.7%
Técnico Universitario	51	17.0%
Licenciatura Universitaria	103	34.3%

Gráfica 7. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan clara es tu comprensión de tu puesto actual y tus responsabilidades en Hondutel

7. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan clara es tu comprensión de tu puesto actual y tus responsabilidades en Hondutel?

(1= Nada clara, 2=Poco clara, 3=Neutral, 4=Clara, 5= Extremadamente clara)



La encuesta revela diferencias en los niveles de claridad sobre las responsabilidades laborales reportados por los empleados de Hondutel. Aunque cerca de la mitad (44.7%) indica tener una comprensión clara o extremadamente clara, existe un porcentaje importante (37.7%) con una percepción neutral al respecto. Esto podría deberse a descripciones de puestos ambiguas o una falta de comunicación de las expectativas por parte de los gerentes. Preocupa aún más que el 17.3% admite tener poca o ninguna claridad, situación que seguramente impacta su productividad y desempeño, es necesario tomar acciones para estandarizar y transmitir de forma más efectiva los roles de cada cargo en todos los niveles jerárquicos, con el fin de maximizar el rendimiento y resultados organizacionales. Los gerentes deben asegurarse que cada colaborador entienda claramente cómo contribuye al logro de los objetivos.

7. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan clara es tu comprensión de tu puesto actual y tus responsabilidades en Hondutel?

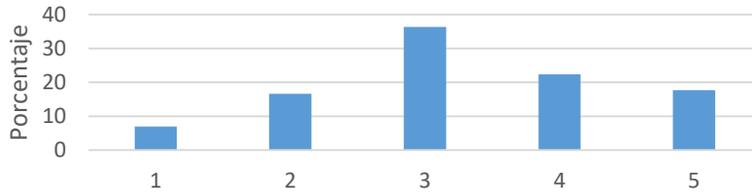
1. Nada clara, 2 - Poco clara, 3 – Neutral, 4 – Clara, 5 - Extremadamente clara:

	N	%
1 Nada clara	12	4.0%
2 Poco clara	40	13.3%
3 Neutral	113	37.7%
4 Clara	91	30.3%
5 Extremadamente Clara	44	14.7%

Gráfica 8. ¿Qué tan satisfecho estas con la descripción de tui puesto actual?

8. ¿Qué tan satisfecho estás con la descripción actual de tu puesto en el manual de la empresa?

1 = Completamente insatisfecho. 2 = Insatisfecho. 3 = Algo insatisfecho. 4 = Satisfecho. 5= Completamente Satisfecho)



Los resultados muestran que la mayoría de los empleados no está completamente satisfecho con la forma en que su puesto se describe en el manual de la empresa. Específicamente, el 60% indica estar algo insatisfecho, insatisfecho o completamente insatisfecho. Esto es problemático ya que una descripción imprecisa de las responsabilidades genera confusión e ineficiencias. Además, solo el 40% señala estar satisfecho o completamente satisfecho, porcentaje menor al ideal. En conclusión, existe una clara necesidad de que Hondutel mejore la claridad y utilidad de las descripciones de los puestos en sus manuales, a fin de elevar los niveles de satisfacción y orientar mejor a sus empleados sobre cómo ejecutar sus labores y contribuir a los objetivos organizacionales.

8. ¿Qué tan satisfecho estás con la descripción actual de tu puesto en el manual de la empresa? (1 = Completamente insatisfecho., 2 = Insatisfecho, 3 = Algo insatisfecho, 4 = Satisfecho, 5 = Completamente satisfecho)

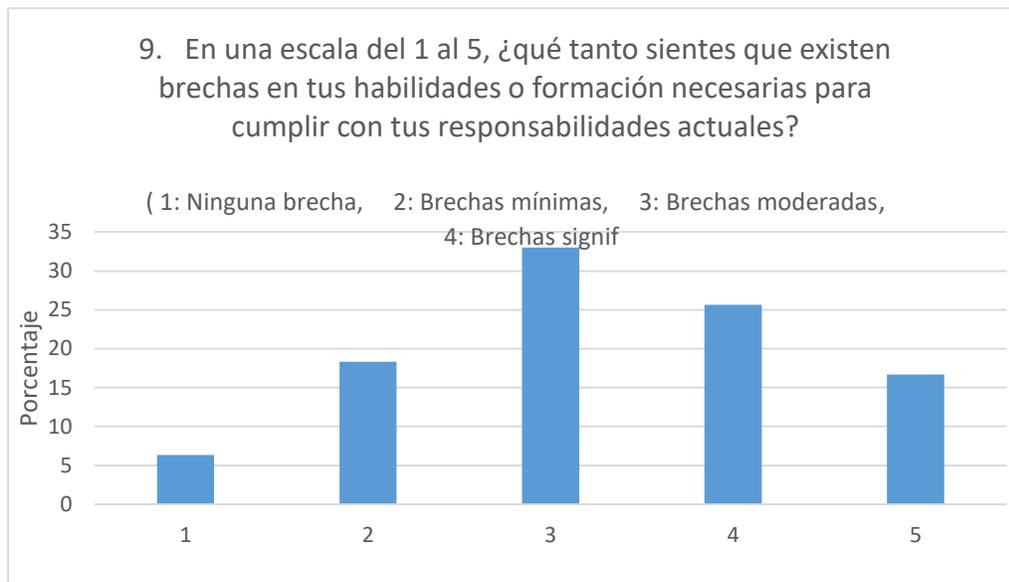
	N	%
1 Completamente Insatisfecho	21	7.0%
2 Insatisfecho	50	16.7%
3 Algo Insatisfecho	109	36.3%
4 Satisfecho	67	22.3%
5 Completamente Satisfecho	53	17.7%

Gráfica 9

En una escala del 1 al 5, ¿qué tanto sientes que existen brechas en tus habilidades o formación necesarias para cumplir con tus responsabilidades actuales?

1: Ninguna brecha, 2: Brechas mínimas, 3: Brechas moderadas, 4: Brechas significativas,

5: Brechas muy significativas



La gráfica muestra los niveles percibidos de brechas en las habilidades o formación necesarias para cumplir con las responsabilidades actuales. Solo un 6.3% cree no tener ninguna brecha. La mayoría indica tener brechas moderadas (33%) o significativas (25.7%). Es decir, cerca de 6 de cada 10 empleados identifican discrepancias importantes entre sus capacidades actuales y las requeridas por su puesto. Además, un 16.7% señala brechas muy significativas. En resumen, la percepción mayoritaria del personal es que no cuentan con todas las competencias o educación necesaria para desempeñar sus roles completamente. Esto podría impactar negativamente en su productividad y satisfacción laboral. Se requieren esfuerzos en capacitación y desarrollo de habilidades para cerrar estas brechas percibidas.

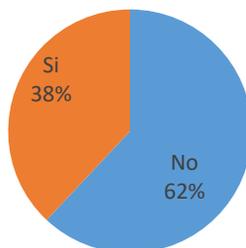
9. En una escala del 1 al 5, ¿qué tanto sientes que existen brechas en tus habilidades o formación necesarias para cumplir con tus responsabilidades actuales?

1: Ninguna brecha, 2: Brechas mínimas, 3: Brechas moderadas, 4: Brechas significativas, 5: Brechas muy significativas.

	N	%
1 Ninguna brecha	19	6.3%
2 Brechas mínimas	55	18.3%
3 Brechas moderadas	99	33.0%
4 Brechas significativas	77	25.7%
5 Brechas muy significativas	50	16.7%

Gráfica 10 . ¿El manual de puestos refleja con precisión las expectativas y responsabilidades de tu puesto?

10. ¿El manual de puestos refleja con precisión las expectativas y responsabilidades de tu puesto?



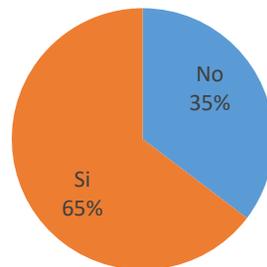
10. ¿El manual de puestos refleja con precisión las expectativas y responsabilidades de tu puesto?

	N	%
No	186	62.0%
Si	114	38.0%

La gráfica muestra que una mayoría significativa de los encuestados (62%) no cree que el manual de puestos refleje con precisión las expectativas y responsabilidades de su cargo actual. Solo un 38% opina que hay alineamiento entre lo que describe el documento y sus tareas laborales diarias. Esta percepción negativa por parte de casi dos tercios del personal encuestado indica que existen importantes brechas y desfases entre las formalizaciones en el manual y la realidad operativa de los puestos. Es probable que los empleados deban realizar funciones y asumir responsabilidades no plasmadas en las descripciones formales. Actualizar el contenido del manual para alinearlos con los requerimientos reales de cada puesto podría mejorar los niveles de satisfacción del personal.

Gráfica 11. ¿Crees que el manual de puesto puede promover tu desarrollo profesional y movilidad dentro de la organización?

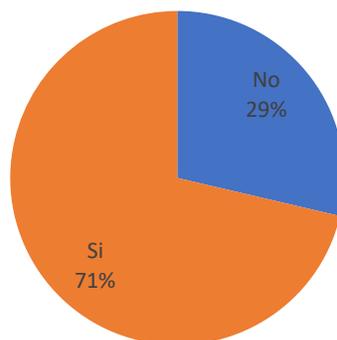
11. ¿Crees que el manual de puesto puede promover tu desarrollo profesional y movilidad dentro de la organización?



La gráfica muestra que la mayoría de los encuestados (64.7%) creen que el manual de puestos puede promover su desarrollo profesional y movilidad dentro de la organización. Esto indica una percepción positiva en cuanto al potencial del manual como herramienta para impulsar el crecimiento de la carrera laboral. Sin embargo, un porcentaje importante (35.3%) no cree que el manual tenga ese efecto beneficioso. Una posible interpretación es que el contenido actual del documento no facilita la visualización de oportunidades de ascenso o progreso para algo más de un tercio de los empleados. Actualizar el manual podría ayudar a promover rutas de desarrollo y expectativas de movilidad interna más claras. Así se beneficiaría un grupo mayor de colaboradores.

Gráfica 12. ¿Crees que se duplican esfuerzos o hay ineficiencias por funciones ambiguas o traslapadas entre puestos?

12. ¿Crees que se duplican esfuerzos o hay ineficiencias por funciones ambiguas o traslapadas entre puestos?



La gráfica muestra que una amplia mayoría de los encuestados (71.3%) cree que existen duplicaciones de esfuerzos o ineficiencias derivadas de funciones ambiguas o traslapadas entre diferentes puestos. Solo un 28.7% considera que no se presentan estas situaciones negativas. Esto indica que, desde la percepción de los empleados, hay problemas importantes en la delimitación de responsabilidades y actividades entre algunos roles, lo cual genera confusión e impacta la productividad.

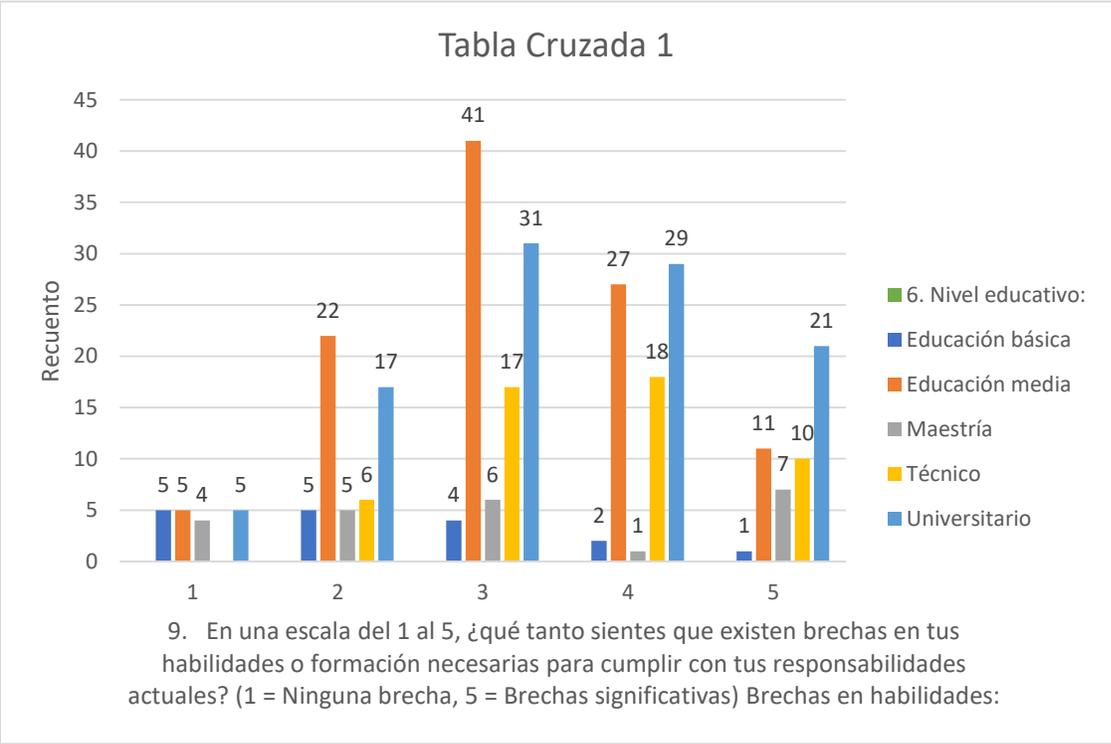
12. ¿Crees que se duplican esfuerzos o hay ineficiencias por funciones ambiguas o traslapadas entre puestos?

	N	%
No	86	28.7%
Si	214	71.3%

Gráfica 13. Tabla Cruzada 1

Pregunta 9. En una escala del 1 al 5, ¿qué tanto sientes que existen brechas en tus habilidades o formación necesarias para cumplir con tus responsabilidades actuales?

(1 = Ninguna brecha, 5 = Brechas significativas) /Pregunta 6. Nivel educativo



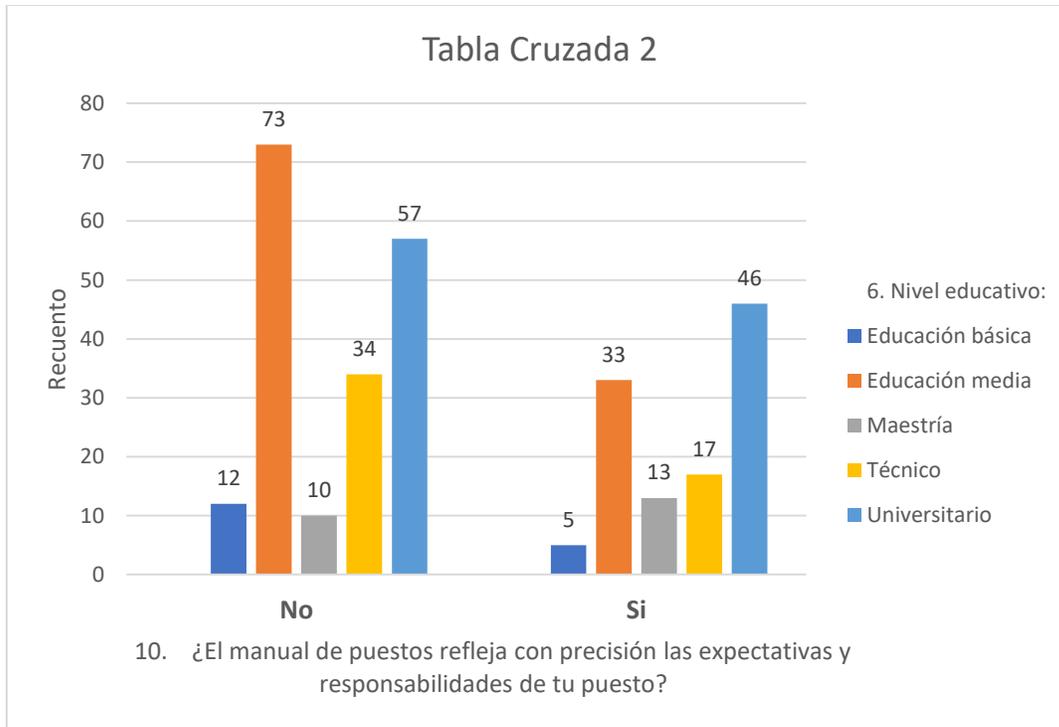
La tabla muestra la relación entre el nivel educativo y la percepción de brechas en habilidades para cumplir con las responsabilidades actuales. Se observa que, a mayor nivel educativo, aumenta la percepción de tener brechas significativas (respuesta 5). Por ejemplo, sólo el 5.9% de los de educación básica percibe brechas significativas, comparado con el 10.4% de educación media, 30.4% de maestría y 20.4% de universitario. Asimismo, la percepción de no tener ninguna brecha (respuesta 1) disminuye a mayor nivel educativo. Esto sugiere que mientras más educación y credenciales posee el trabajador, mayor conciencia tiene de sus necesidades de desarrollo en habilidades. La educación superior podría hacerlos más autocríticos o informados sobre nuevas tendencias en sus campos que dominan menos.

En síntesis, esta tabla indica que, a mayor nivel educativo del personal, mayor identificación de oportunidades para seguir creciendo y cerrar brechas de habilidades o conocimientos relevantes para un desempeño superior en sus puestos.

6. Nivel educativo: | Total

		Educación básica		Educación media		Maestría		Técnico		Universitario		N	%
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Pregunta 9.	1	5	29.4%	5	4.7%	4	17.4%	0	0.0%	5	4.9%	19	6.3%
En una escala del 1 al 5, ¿qué tanto sientes que existen brechas en tus habilidades o formación necesarias para cumplir con tus responsabilidades actuales? (1 = Ninguna brecha, 5 = Brechas significativas) /Pregunta 6. Nivel educativo	2	5	29.4%	22	20.8%	5	21.7%	6	11.8%	17	16.5%	55	18.3%
	3	4	23.5%	41	38.7%	6	26.1%	17	33.3%	31	30.1%	99	33.0%
	4	2	11.8%	27	25.5%	1	4.3%	18	35.3%	29	28.2%	77	25.7%
	5	1	5.9%	11	10.4%	7	30.4%	10	19.6%	21	20.4%	50	16.7%
Total		17	100.0%	106	100.0%	23	100.0%	51	100.0%	100.0	100.0%	300	100.0%

Gráfica 14. Tabla Cruzada 2. Pregunta 10. ¿El manual de puestos refleja con precisión las expectativas y responsabilidades de tu puesto? / Pregunta 6. Nivel educativo

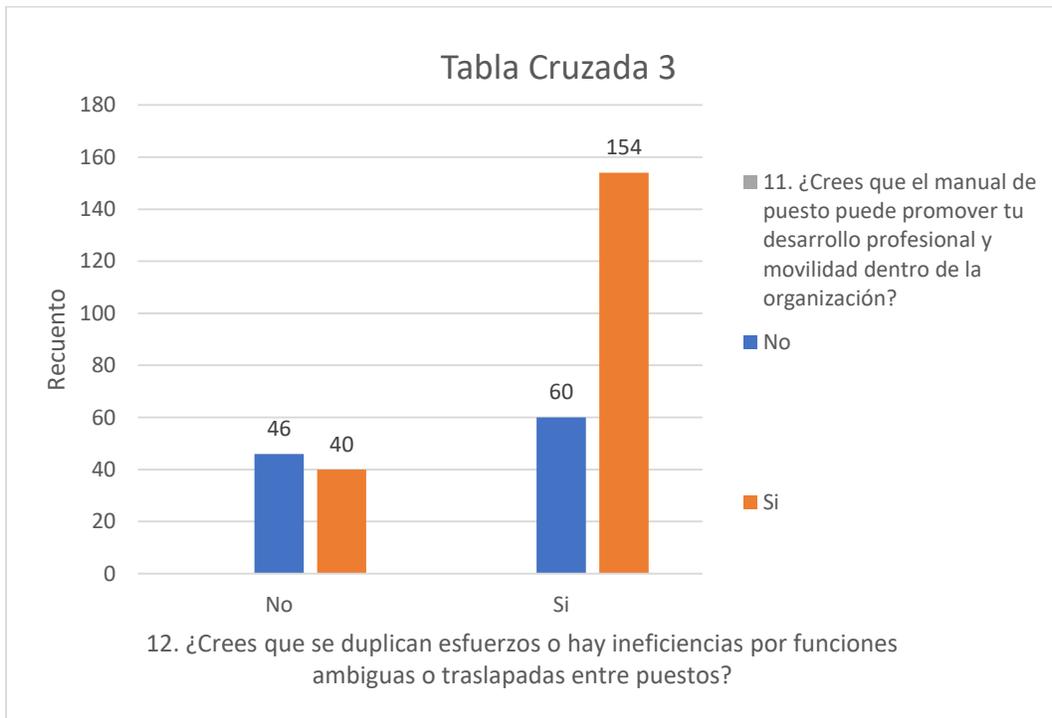


Se observa que, a mayor nivel educativo, es más probable que los encuestados respondan afirmativamente a esta pregunta. Por ejemplo, sólo el 29,4% de los de educación básica dicen que el manual sí refleja sus responsabilidades, comparado con el 44,7% de los universitarios. También se ve que más de la mitad de los encuestados con maestría (56,5%) responden afirmativamente. En cambio, en los niveles más bajos (básica, media y técnico) la mayoría considera que el manual no refleja adecuadamente sus responsabilidades. Esto sugiere que las descripciones de puestos podrían no ser lo suficientemente específicas para los perfiles operativos o técnicos de menor calificación. En resumen, parece haber una asociación entre mayor nivel educativo y mejor percepción del manual para describir las responsabilidades del puesto

Tabla cruzada pregunta 10. ¿El manual de puestos refleja con precisión las expectativas y responsabilidades de tu puesto? *6. Nivel educativo:

		6. Nivel educativo:										Total
		Educación básica		Educación media		Maestría		Técnico		Universitario		N
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
10. ¿El manual de puestos refleja con precisión las expectativas y responsabilidades de tu puesto?	No	12	70.6%	7	68.3%	1	43.0%	3	66.4%	57	55.3%	186
	Si	5	29.4%	3	31.1%	1	56.3%	1	33.7%	46	44.7%	114
Total		17	100.0%	10	100.0%	2	100.0%	5	100.0%	10	100.0%	300

Gráfica 15. Tabla Cruzada 3. Pregunta 12. ¿Crees que se duplican esfuerzos o hay ineficiencias por funciones ambiguas o traslapadas entre puestos? /Pregunta 11. ¿Crees que el manual de puestos puede promover tu desarrollo profesional y movilidad dentro de la organización?



La tabla cruzada analiza la relación entre la percepción de si el manual de puestos promueve el desarrollo profesional (pregunta 11) y si existen ineficiencias por funciones ambiguas entre diferentes puestos (pregunta 12).

Se observa que del total de encuestados que respondió positivamente sobre el manual de puestos (194 personas), un porcentaje alto, 79.4% (154 personas) también percibió la existencia de ineficiencias y duplicidad de funciones entre puestos distintos. En contraste, del grupo que no cree que el manual de puestos impacte en su desarrollo (106 personas), solo 56.6% (60 personas) notó dichas ineficiencias.

Esto parece indicar que valorar positivamente la orientación provista por el manual de puestos tiene relación con detectar de mejor manera oportunidades de mejora en eficiencia, al clarificar responsabilidades entre distintos puestos y así evitar duplicaciones. Promover el uso del manual

podría aumentar el entendimiento de los roles y concientización sobre posibles solapamientos innecesarios de funciones.

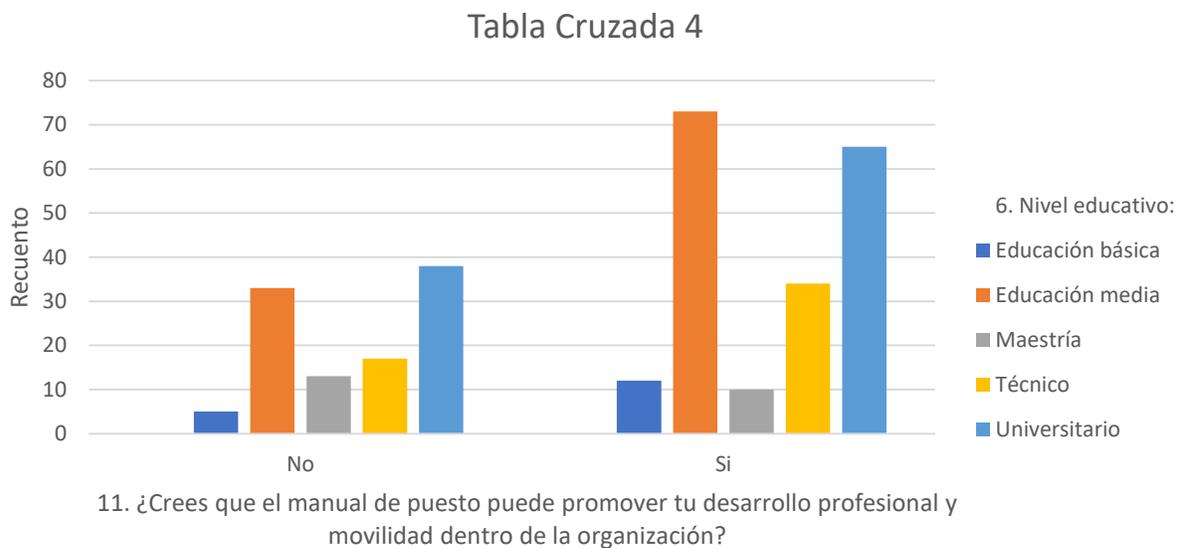
En síntesis, la tabla resalta una asociación entre validar la utilidad del manual de puestos y reconocer la necesidad de eficientizar procesos entre diferentes posiciones organizacionales con responsabilidades potencialmente superpuestas.

Pregunta 12. ¿Crees que se duplican esfuerzos o hay ineficiencias por funciones ambiguas o traslapadas entre puestos?

Pregunta 11. ¿Crees que el manual de puesto puede promover tu desarrollo profesional y movilidad dentro de la organización?

		11. ¿Crees que el manual de puesto puede promover tu desarrollo profesional y movilidad dentro de la organización?				Total	
		No		Si		N	%
		N	%	N	%		
12. ¿Crees que se duplican esfuerzos o hay ineficiencias por funciones ambiguas o traslapadas entre puestos?	No	46	43.4%	40	20.6%	86	28.7%
	Si	60	56.6%	154	79.4%	214	71.3%

Gráfica 16. Tabla Cruzada 4. Pregunta 11. ¿Crees que el manual de puesto puede promover tu desarrollo profesional y movilidad dentro de la organización? Pregunta 6. Nivel educativo.



La tabla cruzada presenta la relación entre la percepción de los empleados acerca de si el manual de puesto puede promover su desarrollo profesional y movilidad dentro de la organización, desglosada según su nivel educativo. Se observa que la mayoría de los encuestados, independientemente de su nivel educativo, cree que el manual de puesto puede ser un impulsor positivo para su desarrollo profesional y movilidad, con un total del 64.7% respondiendo afirmativamente. Entre aquellos con educación básica, el 70.6% cree en el impacto positivo, seguido por el 68.9% de los encuestados con educación media. En el grupo de maestría, aunque una mayoría considerable también ve beneficios (56.5%), la proporción es ligeramente menor en comparación con otros niveles educativos. Estos hallazgos sugieren que, en general, existe una percepción positiva sobre el potencial del manual de puesto para impulsar el desarrollo profesional, con variaciones notables entre los distintos niveles educativos de los empleados. Este análisis puede ser valioso para la toma de decisiones estratégicas en términos de desarrollo profesional y comunicación organizacional.

Entrevista

Entrevista director Lic. Armando Mejía Talento Humano:

Somos estudiantes del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC) realizando nuestro proyecto de graduación sobre la necesidad de actualizar el manual de puestos en Hondutel. Quisiéramos hacerle una breve entrevista para conocer su perspectiva sobre los principales problemas que enfrenta el personal al no contar con un manual actualizado.

1. Desde su punto de vista, ¿cuáles son los principales problemas, quejas o conflictos que se generan de parte de los empleados en el desempeño de sus funciones? R/ Desde mi perspectiva como director de recursos humanos, los principales problemas, quejas o conflictos que suelen surgir por parte de los empleados en el desempeño de sus funciones a menudo están relacionados con la falta de claridad en las expectativas laborales, la escasa comunicación, y la falta de desarrollo profesional.

2. ¿Existe un manual de puestos en la institución que describa las responsabilidades y requisitos para cada puesto dentro de la organización?

R/si existe un manual de puestos ese manual es del año 1997, a la fecha se está trabajando en la actualización de este manual a inicios de año 2023.

3. ¿Cree que al no tener claridad en las descripciones de puesto genera problemas en el desempeño de los empleados? ¿Podría dar ejemplos?

R/ Si genera problemas, debido a que desde el 1997 las funciones son diferentes a esta época moderna 2023 por ejemplo en el área de ventas ahora existen nuevas estrategias, ahora un

gerente de ventas necesita habilidades digitales y la necesidad de adaptarse a los cambios, es por ello que se necesita realizar esta actualización del manual.

4. De actualizarse el manual para alinearlo a las funciones reales, ¿qué beneficios operativos y de productividad cree que se obtendrían?

R/ Una estructura de puestos flexible y adaptable permite a la organización responder de manera más eficaz a los cambios, manteniendo la competitividad. la actualización del manual de puestos puede mejorar la alineación estratégica, la eficiencia operativa y el rendimiento general de los empleados, contribuyendo así a un entorno laboral más productivo y exitoso.

5. ¿Existe presupuesto o un plan en marcha para actualizar el manual de puestos próximamente? ¿En qué plazo?

R/ En Hondutel reconocemos la importancia de mantener el manual de puestos actualizado para promover el desarrollo de nuestros colaboradores. Actualmente nos encontramos formulando un anteproyecto para la programación de POA plan operativo anual que esperamos presentar a la Gerencia General el próximo año.

6. ¿Qué expectativas tiene sobre los cambios positivos que podría traer esta actualización en la cultura organizacional y el clima laboral?

R/ La actualización del manual de puestos, al alinearlo con las funciones reales, se espera que tenga un impacto positivo en la cultura organizacional y el clima laboral. La claridad resultante sobre las expectativas laborales y roles individuales fomentará la transparencia y la confianza. Además, al proporcionar oportunidades claras de desarrollo profesional.

Agradecemos sinceramente el tiempo brindado y esperamos que esta entrevista aporte valor tanto a nuestro proyecto como a los esfuerzos de Hondutel por mejorar el manual. Estamos a disposición para colaborar.

Atentamente,

María José Alonzo, Brenda Sharon Flores

Proyecto de graduación, CEUTEC

4.3 Propuesta de mejora

Revisión y actualización integral del manual de puestos

Dados los hallazgos sobre deficiencias en la descripción y comprensión de algunos roles, se debe realizar una revisión a profundidad del manual para ajustarlo a la realidad actual de la organización. Esto involucra:

- Entrevistas con jefaturas y empleados para identificar cambios necesarios.
- Encuesta de verificación a una muestra piloto para validar descripciones actualizadas.
- Alineación con objetivos estratégicos vigentes de la empresa.

Actualizar manual periódicamente

Implementar ciclos regulares de revisión para mantener el manual como herramienta vigente, con rangos entre 1 a 2 años, recogiendo retroalimentación de datos sobre brechas o cambios necesarios para mejora continua.

Una vez actualizado el manual

se debe socializar efectivamente para mejorar la comprensión y adopción entre todo el personal, a través de:

- Infografías y materiales visuales destacando los cambios principales
- Capacitación presencial a líderes para resolver dudas
- Evaluaciones periódicas sobre claridad de responsabilidades

4.4 Implementación de los cambios

4.4.1 Cronograma de aplicación

Gráfica de Gantt

Proyecto de Mejora Recursos Humanos Hondutel						
Color	Número de EDT	Nombre de tarea / Título	Asignado a	Fecha de inicio planificada	Fecha de finalización planificada	Duración (horas)
	1	Revisión Manual puestos	Jefe Gestión Talento Humano	1/2/2024	28/6/2024	855.98
	1.1	Entrevista con líderes	Analista Gestión Talento Humano	1/2/2024	29/2/2024	161
	1.2	Encuesta piloto	Talento Humano	29/2/2024	29/3/2024	169
	1.3	Actualización de contenidos	Jefe Gestión Talento Humano	29/3/2024	30/4/2024	177
	1.4	Validación versión actualizada	Director Talento Humano	30/4/2024	30/5/2024	179
	1.5	Diseño material didáctico	Analista Gestión Talento Humano	30/5/2024	28/6/2024	169.98
	2	Actualizar manual periódicamente	Director Talento Humano	28/6/2024	1/7/2024	8
	2.1	Implementar ciclos regulares de revisión	Director Talento Humano	28/6/2024	1/7/2024	8
	3	Una vez actualizado el manual	Jefe Gestión Talento Humano	1/7/2024	31/10/2024	705.2
	3.1	- Infografías y materiales visuales destacando los cambios principales		1/7/2024	31/7/2024	184
	3.2	- Capacitación presencial a líderes para resolver dudas	Analista Gestión Talento Humano	1/8/2024	30/9/2024	337.2
	3.3	- Evaluaciones periódicas sobre claridad de responsabilidades	Director Talento Humano	1/10/2024	31/10/2024	177.2

4.4.2 Detalle de cambios y responsables de su ejecución

Revisión Manual Puestos (jefe de Gestión TH)

1.1 Entrevistas con líderes (Analista de Gestión TH)

Elaborar guía de pautas para entrevistas

Seleccionar muestra representativa de jefaturas

Realizar y consolidar entrevistas en informe

1.2 Encuesta piloto (Analista de Gestión TH)

Diseñar cuestionario de validación

Analizar resultados y ajustar contenidos

1.3 Actualización contenidos (jefe de Gestión TH)

Recopilar información previa

Proponer y elaborar cambios

1.4 Validación versión (director de Gestión TH)

Presentar al Comité Gerencial

Recoger retroalimentación

1.5 Diseño material (Analista de Gestión TH)

2.1 Desarrollar materiales comunicacionales

Destacar cambios versus versión anterior

Actualizar manual periódicamente (director de TH)

Establecer política de revisión anual

Considerar mejoras potenciales

Comunicar y capacitar

3.1 Difusión de materiales (Depto. Documentación)

3.2 Capacitaciones presenciales (Analista de Gestión TH)

3.3 Encuestas de verificación (director de TH)

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACION

5.1 Conclusiones

- Se concluye que el manual de puestos actual de Hondutel presenta importantes deficiencias en la descripción de roles y responsabilidades, generando confusión e insatisfacción en una mayoría del personal (62%). Esto confirma la necesidad identificada en el objetivo general.
- De acuerdo al primer objetivo específico, se detectaron áreas críticas para la optimización, incluyendo la revisión integral del manual de puestos y la implementación de actualizaciones periódicas para mantenerlo vigente.
- Respecto al segundo objetivo, se formularon propuestas concretas enfocadas en clarificar y delimitar funciones, eliminar duplicidades e ineficiencias y mejorar la experiencia laboral del personal.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda implementar a corto plazo la revisión y actualización completa del manual de puestos, siguiendo un proceso participativo con involucrados claves.
- Asimismo, es necesario establecer ciclos regulares de revisión (1-2 años) para garantizar la vigencia continua de este instrumento, recogiendo activamente retroalimentación de información de los usuarios.
- Una vez actualizado el manual, se debe realizar una efectiva difusión de los cambios entre todos los empleados, con énfasis en capacitación a líderes y seguimiento posterior del uso e impacto.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (s.f.). Dirección de Gestión de RRHH. ARGENTINA - ESPAÑA- MÉXICO - CHILE - URUGUAY. Obtenido de <https://comunicacionrrhh.files.wordpress.com/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>
- Benjamín, E., & fincówsky, f. (2009). ORGANIZACION DE EMPRESAS. Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Córdova, A. (25 de DICIEMBRE de 2021). *BNAMERICAS*. Obtenido de <https://www.bnamericas.com/es/reportajes/radiografia-a-la-crisis-de-la-teleco-hondurena-hondutel>
- Córdova, S. (2018). *Bnamericas*. Obtenido de <https://www.bnamericas.com/es/reportajes/radiografia-a-la-crisis-de-la-teleco-hondurena-hondutel>
- Luís Rodríguez. (30 de JUNIO de 2021). *EL HERALDO*. Obtenido de <https://www.elheraldo.hn/economia/en-primer-semester-de-2022-perdidas-de-hondutel-suben-56-DI9093630>
- Marisa Román Onsalo, A. M., & Millán, A. G. (s.f.). El factor humano en las relaciones laborales. España: Ediciones Pirámide. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=300331>
- Montoya, C. O. (30 de Septiembre de 2022). *INFORME RC-N°071-2022-DFEP-HONDUTEL*. Obtenido de https://www.tsc.gob.hn/web/Auditorias/Direccion_fiscalizacion/DFEP/071-2022-DFEP-HONDUTEL.pdf
- Oliva, M. B. (2 de agosto de 2022). *EL PULSO*. Obtenido de <https://www.elpulso.hn/2022/08/02/moncada-asegura-que-fracaso-de-hondutel-se-debe-a-la-politica-de-privatizacion-y-la-corrupcion/>

Salgado, A. (01 de agosto de 2022). *TU NOTA*. Obtenido de <https://www.tunota.com/honduras-hoy/articulo/hondutel-empresa-quebrada-plan-gobierno-recuperarla-riximoncada-2022-08-01>

Torres, J. E. (2018). *Estudio, análisis y propuesta de mejora del modelo de recursos humanos en una empresa de telecomunicaciones*. SEDE ECUADOR: Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6345/1/T2691-MBA-Mera-Estudio.pdf>

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4786783>

ANEXOS

Anexo 1. Puestos desfasados en el manual de puestos

TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

DERECHOS DE AUTOR

AUTORIZACIÓN PARA USO DEL CRAI

RESUMEN

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.5 JUSTIFICACIÓN

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la situación actual

2.1.1 Antecedentes de la empresa

2.1.2 Proceso actual

2.2 Teoría que sustenta su investigación.

2.2.1 Antecedentes de estudios previos (por lo menos tres)

2.2.2 Hipótesis de la investigación

2.2.3 Operacionalización de las variables

2.3 Conceptualización

2.4 Instrumentos utilizados (si aplica)

2.5 Marco legal (si aplica)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Metodología

3.1.1 Tipo y nivel de investigación

3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación

3.1.3 Población y muestra

3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 Método de medición aplicado

4.1.1 Justificación

4.1.2 Aplicación

4.2 Resultados y análisis de resultados

4.3 Propuesta de mejora

4.4 Implementación de los cambios

4.4.1 Cronograma de aplicación

4.4.2 Detalle de cambios y responsables de su ejecución

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

5.2 Recomendaciones

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

GLOSARIO

Anexo 2. Puestos desfasados en el manual de puestos

OPERADOR DE TELECOMUNICACIONES III 02003

RALEZA DEL PUESTO

OPERAR Y MANEJAR EQUIPO DE TELECOMUNICACIONES PARA RECIBIR, TRANSMITIR Y ESTABLECER COMUNICACION TELEGRAFICA, TELEFONICA, RADIOTELEGRAFICA Y TELEEX A NIVEL NACIONAL EN OFICINAS DE BASTANTE MOVIMIENTO RENTISTICO

FUNCIONES TIPICAS

REALIZAR PRUEBAS DE LINEAS TELEGRAFICAS, TELEFONICAS, TELEX Y RADIO TELEGRAFIA.

ATENDER AL PUBLICO USUARIO QUE SOLICITA LA PRESTACION DEL SERVICIO TELEGRAFICO, TELEFONICO, TELEX Y RADIOTELEGRAFIA.

CURSAR, TRANSMITIR Y RECIBIR TRAFICO DEL SERVICIO DE TELECOMUNICACIONES.

BRINDAR INFORMACION DE NUMEROS TELEFONICOS DE ABONADOS.

ATENDER LLAMADAS TELEFONICAS DE LOS ABONADOS QUE REPORTAN FALLAS EN EL SERVICIO.

SUMINISTRAR INFORMACION AL PUBLICO SOBRE EL TIPO DE FALLA EN EL SERVICIO.

JEFE DEPARTAMENTO DE OPERACIONES II 01662

RALEZA DEL PUESTO

CLASIFICAR, PROGRAMAR, ORGANIZAR, COORDINAR, SUPERVISAR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DE PRESTACION DE LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES A NIVEL DE LAS REGIONES CENTRO SUR Y NOR-OCCIDENTAL.

FUNCIONES TIPICAS

CLASIFICAR, PROGRAMAR, ORGANIZAR, COORDINAR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES QUE SE EJECUTAN EN LA REGION, EN PRO DE LOGRAR UNA EFECTIVA PRESTACION DEL SERVICIO A LOS USUARIOS.

RECIBIR Y SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA EL PERSONAL SUBALTERNADO.

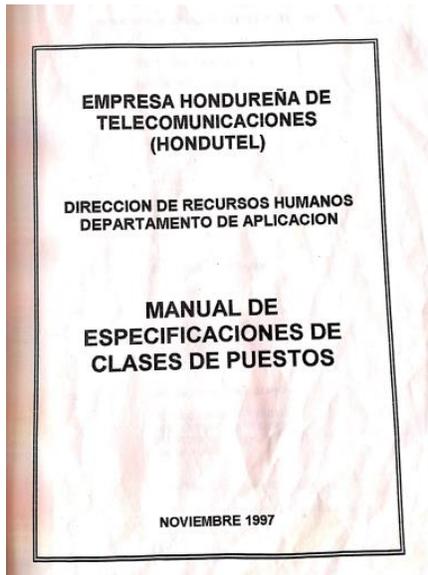
ELABORAR, FORMULAR Y RECOMENDAR POLITICAS, TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS TENDIENTES A OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS SERVICIOS DE TELEFONIA NACIONAL, TELEGRAFIA Y RADIO NACIONAL, TELEFONOS PUBLICOS MONEDEROS Y LAS CABINAS PUBLICAS MULTISERVICIOS.

ANALIZAR LOS INFORMES PROVENIENTES DE LAS SECCIONES Y EMITIR LOS CORRECTIVOS NECESARIOS.

ESTABLECER Y COORDINAR CENTROS DE COMUNICACION EN EVENTOS ESPECIALES.

ESTABLECER SISTEMAS DE INFORMACION ACTUALIZADOS.

Anexo 3 Manual de puestos 1997



INDICE ESQUEMATICO DE CLASES DE PUESTO		INDICE ESQUEMATICO DE CLASES DE PUESTO	
	GRUPO OCUPACIONAL		GRUPO OCUPACIONAL
	SERVICIOS GENERALES		SERVICIOS GENERALES
CODIGO	SUB-GRUPO OCUPACIONAL	CODIGO	SUB-GRUPO OCUPACIONAL
00		00	
04	VIGILANCIA O SEGURIDAD INTERNA	04	VIGILANCIA O SEGURIDAD INTERNA
	AGENTE DE SEGURIDAD INTERNA I		AGENTE DE SEGURIDAD INTERNA I
	AGENTE DE SEGURIDAD INTERNA II		AGENTE DE SEGURIDAD INTERNA II
	INSPECTOR DE SEGURIDAD INTERNA		INSPECTOR DE SEGURIDAD INTERNA
	JEFE DE SEGURIDAD INTERNA I		JEFE DE SEGURIDAD INTERNA I
	JEFE DE SEGURIDAD INTERNA II		JEFE DE SEGURIDAD INTERNA II
10	OFICINA Y ADMINISTRACION OFICINESCO	10	OFICINA Y ADMINISTRACION OFICINESCO
	ADMINISTRATIVO I		ADMINISTRATIVO I
	ADMINISTRATIVO II		ADMINISTRATIVO II
	ADMINISTRATIVO III		ADMINISTRATIVO III
	ADMINISTRATIVO IV		ADMINISTRATIVO IV
	TECNICO EN MICROFILM		TECNICO EN MICROFILM
	JEFE ADMINISTRATIVO I		JEFE ADMINISTRATIVO I
	JEFE ADMINISTRATIVO II		JEFE ADMINISTRATIVO II
	AUXILIAR TECNICO ADMITIVO, I		AUXILIAR TECNICO ADMITIVO, I
	AUXILIAR TECNICO ADMITIVO, II		AUXILIAR TECNICO ADMITIVO, II
	SECRETARIA I		SECRETARIA I
	SECRETARIA II		SECRETARIA II
	SECRETARIA III		SECRETARIA III
	SECRETARIA IV		SECRETARIA IV
	SECRETARIA EJECUTIVA I		SECRETARIA EJECUTIVA I
	SECRETARIA EJECUTIVA II		SECRETARIA EJECUTIVA II
	SECRETARIA DEL GERENTE GENERAL		SECRETARIA DEL GERENTE GENERAL
	RECEPTOR I		RECEPTOR I
	RECEPTOR II		RECEPTOR II
	RECEPTOR III		RECEPTOR III
	JEFE DE TRANSPORTE I		JEFE DE TRANSPORTE I
	JEFE DE TRANSPORTE II		JEFE DE TRANSPORTE II

Anexo 5. Encuesta aplicada en Google Forms

docs.google.com/forms/d/1oH483CBVJn0JdAgyIYyWY8lNUTvcUwSkdaNQaz96Qpc/edit

ario sin titulo

Preguntas Respuestas **300** Configuración

Encuesta Investigativa Experiencia Laboral

Somos estudiantes de la Universidad Centro Universitario Tecnológico CEUTEC, actualmente estamos realizando nuestro proyecto de graduación centrado en mejorar la experiencia laboral en Hondutel. su opinión es fundamental para lograr este objetivo. Por favor, tome unos minutos para responder sinceramente a las siguientes preguntas.

1. Edad

Casillas de verificación

Anexo 6. Encuesta Investigativa Experiencia Laboral

Introducción:

Somos estudiantes de la Universidad Centro Universitario Tecnológico CEUTEC, actualmente estamos realizando nuestro proyecto de graduación centrado en mejorar la experiencia laboral en Hondutel. su opinión es fundamental para lograr este objetivo. Por favor, tome unos minutos para responder sinceramente a las siguientes preguntas.

1. Edad:

- 18-25 años
- 26-35 años
- 36-45 años
- 46-60 años
- Más de 60 años

2. Género:

- Femenino
- Masculino

3. Antigüedad en la empresa:

- Menos de 1 año
- 1-5 años
- 6-10 años
- 11-20 años
- Más de 20 años

4. Departamento o área de trabajo:

- Atención al Cliente
- Finanzas
- Mercadeo
- Tecnología
- Operaciones

Otros (especificar)

5. Puesto:

Administrativo

Técnico

6. Nivel educativo:

Educación básica

Educación media

Técnico

Universitario

Maestría

7. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan clara es tu comprensión de tu puesto actual y tus responsabilidades en Hondutel? (1 = Nada clara, 5 = Extremadamente clara)

1 = Nula comprensión

2 = Poca comprensión

3 = Comprensión moderada

4 = Buena comprensión

5 = Total comprensión

8. ¿Qué tan satisfecho estás con la descripción actual de tu puesto en el manual de la empresa?
(1 = Completamente insatisfecho, 5 = Completamente satisfecho)

1 = Completamente insatisfecho. La descripción de mi puesto en el manual no refleja para nada mis funciones y responsabilidades reales.

2 = Insatisfecho. La descripción de mi puesto sólo refleja una pequeña parte de mis funciones reales. Requiere mejoras significativas.

3 = Algo insatisfecho. La descripción de mi puesto en el manual refleja parcialmente mis funciones, pero hay ambigüedades e imprecisiones importantes.

4 = Satisfecho. La descripción de mi puesto refleja bien la mayoría de mis responsabilidades y actividades diarias. Existen áreas menores de mejora.

5 = Completamente satisfecho. La descripción de mi puesto en el manual refleja con total precisión mis funciones y responsabilidades reales. No requiere cambios.

9. En una escala del 1 al 5, ¿qué tanto sientes que existen brechas en tus habilidades o formación necesarias para cumplir con tus responsabilidades actuales? (1 = Ninguna brecha, 5 = Brechas significativas) Brechas en habilidades:

1 = Ninguna

2 = Menores

3 = Moderadas

4 = Importantes

5 = Muy significativas

10. ¿El manual de puestos refleja con precisión las expectativas y responsabilidades de tu puesto? () Sí () No

11. ¿Crees que el manual de puesto puede promover tu desarrollo profesional y movilidad dentro de la organización? () Sí () No

12. ¿Crees que se duplican esfuerzos o hay ineficiencias por funciones ambiguas o traslapadas entre puestos? () Sí () No

Anexo 7. Entrevista para la Descripción de Puestos en Hondutel

Entrevista Estimado asistente de Talento Humano:

Somos estudiantes del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC) realizando nuestro proyecto de graduación sobre la necesidad de actualizar el manual de puestos en Hondutel. Quisiéramos hacerle una breve entrevista para conocer su perspectiva sobre los principales problemas que enfrenta el personal al no contar con un manual actualizado.

1. Desde su punto de vista, ¿cuáles son los principales problemas, quejas o conflictos que se generan de parte de los empleados en el desempeño de sus funciones?
2. ¿Existe un manual de puestos en la institución que describa las responsabilidades y requisitos para cada puesto dentro de una organización?
3. ¿Cree que al no tener claridad en las descripciones de puesto genera problemas en el desempeño de los empleados? ¿Podría dar ejemplos?
4. De actualizarse el manual para alinearlos a las funciones reales, ¿qué beneficios operativos y de productividad cree que se obtendrían?
5. ¿Existe presupuesto o un plan en marcha para actualizar el manual de puestos próximamente? ¿En qué plazo?
6. ¿Qué expectativas tiene sobre los cambios positivos que podría traer esta actualización en la cultura organizacional y el clima laboral?

Agradecemos sinceramente el tiempo brindado y esperamos que esta entrevista aporte valor tanto a nuestro proyecto como a los esfuerzos de Hondutel por mejorar el manual. Estamos a disposición para colaborar.

Atentamente,

María José Alonzo, Brenda Sharon Flores

Proyecto de graduación, CEUTEC

Anexo 8. Cronograma de Trabajo

No	DESCRIPCIÓN	CRONOGRAMA DE TRABAJO								RESPONSABLES
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	
1	Propuesta de temas de investigación.									Brenda Sharon Flores y Maria Jose Alonzo
2	Planteamiento del problema.									Brenda Sharon Flores y Maria Jose Alonzo
3	Temas y sub temas del marco teorico y fuentes de consultas para marco teorico.									Brenda Sharon Flores y Maria Jose Alonzo
4	Propuesta de metodologia.									Brenda Sharon Flores y Maria Jose Alonzo
5	Elaboracion del Marco Teorico.									Brenda Sharon Flores y Maria Jose Alonzo
6	Primer avance del proyecto.									Brenda Sharon Flores y Maria Jose Alonzo

GLOSARIO

Hondutel: Empresa Hondureña de Telecomunicaciones. Empresa estatal de telecomunicaciones de Honduras.

Telecomunicaciones: Transmisión de información a distancia por medios electrónicos o técnicas similares.

Recursos Humanos: Área encargada de la gestión del capital humano en las organizaciones. Incluye procesos como reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación de desempeño, entre otros.

Descripción de Puestos: Documento que detalla las funciones y responsabilidades de un cargo específico dentro de la estructura organizacional.

Eficiencia Operativa: Capacidad de una organización para realizar sus procesos y operaciones de manera óptima, aprovechando adecuadamente sus recursos.

Compensación: Retribución monetaria y no monetaria que reciben los empleados por su trabajo. Incluye salario base, bonos, prestaciones, etc.

Evaluación de Desempeño: Proceso que mide el rendimiento de los empleados en sus puestos y su contribución a los objetivos organizacionales.

Reclutamiento: Conjunto de técnicas y procedimientos para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Selección: Proceso de elegir al candidato más adecuado para un puesto vacante, a partir de los reclutados previamente.

Capacitación: Proceso formativo aplicado de manera sistemática para que los empleados adquieran conocimientos, desarrollen habilidades y competencias relevantes para el desempeño óptimo de sus funciones.