

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE HONDURAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**POST-GRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PROMOCIÓN XVII**



**TEMA:**

**ANALISIS DEL SISTEMA RETRIBUTIVO EN EL GOBIERNO CENTRAL:  
UNA PROPUESTA ALTERNATIVA DE ESTRUCTURA SALARIAL**

**TESIS  
PRESENTADA POR  
LICENCIADA.- JOHANA ELIZABETH FLORES MONCADA**

**PREVIO A OPTAR AL GRADO DE  
MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CON ORIENTACIÓN EN FINANZAS**

**PROFESOR ASESOR**

**MASTER.- WILFREDO IRIAS**

**TEGUCIGALPA, M.D.C.**

**HONDURAS, C.A.**

**OCTUBRE, 2006**

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE  
HONDURAS**



**RECTOR  
DR. RAUL ANTONIO SANTOS**

**SECRETARIO GENERAL  
ABOGADO ADALID RODRIGUEZ**

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
LIC. BELINDA FLORES DE MENDOZA**

**DIRECCION DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**COORDINADOR DE MAESTRIA  
MASTER.- GUSTAVO RODRIGUEZ ROQUE**

**ASESOR DE TESIS  
MASTER.- WILFREDO IRIAS**

## INDICE

Dedicatoria	Pag. 1
Introducción	Pag. 2
<b>Capítulo I.- Marco Teórico</b>	
1.1) Presentación del Problema	Pag. 3
1.2) Justificación	Pag. 6
1.3) Objetivos y Preguntas de Investigación	Pag. 7
<b>Capítulo II.- Marco Referencial</b>	
2.1) Técnica HAY	Pag. 9
2.2) Naturaleza, objetivos y principios del Sistema Retributivo	Pag. 11
2.3) Estructura Retributiva	Pag. 15
2.4) Conceptos de la Persona	Pag. 21
2.5) Ajuste Periódico de las Referencias Retributivas	Pag. 23
2.6) Calculo de la Referencias Retributivas, HAY GROUP	Pag. 25
2.7) Criterios para la definición de la Política Salarial	Pag. 31
2.8) El Problema de los Estatutos Profesionales	Pag. 36
2.9) Consideraciones de Política Económica y Social	Pag. 37
2.10) Variables objeto de estudio	Pag. 42
<b>Capítulo III.- Marco Metodológico</b>	
3.1) Alcance de la Investigación	Pag 45
3.2) Procedimiento para determinar las variables objeto de comparación	Pag. 47
3.3) Determinación de la Muestra	Pag. 47
3.4) Tabulación e interpretación de los datos obtenidos	Pag. 48
3.5) Entorno Económico y Social de Honduras	Pag. 78
3.6) Salarios	Pag. 85
3.7) Análisis de los datos obtenidos	Pag. 90
<b>Capítulo IV.- Conclusiones y Recomendaciones</b>	
4.1) Conclusiones	Pag. 99
4.2) Recomendaciones	Pag.101
Bibliografía	Pag.103
Anexos	

UDI-DEGT-UNAH

## *DEDICATORIA*

*Dedico este logro a Dios Todo Poderoso que me da el deseo y fuerzas cada día, a maestros, maestras, compañeros y compañeras, amigos y amigas que han sido actores importantes para la culminación de mis estudios.*

*A todos gracias.*

## INTRODUCCION

Con el propósito de optar al Título de Master en Administración de Empresas con orientación en Finanzas, he desarrollado la presente investigación bajo el tema “Análisis del Sistema Retributivo en el Gobierno Central: Una revisión a la Estructura Salarial”, con ello pretendo hacer una presentación del actual Sistema Retributivo, sus componentes y funcionalidad, pero además de ello busco realizar una revisión a la actual Estructura de Salarios que evidencia lo desfasada que se encuentra proponiendo así una nueva estructura que se ajusta al comportamiento de las principales variables económicas en la actualidad.

La mecánica utilizada para la realización de la presente investigación se resume en la recopilación de información sobre el Sistema Retributivo del Gobierno, además del levantamiento de información en las instituciones descentralizadas para realizar un análisis comparativo de salarios y finalmente un breve sondeo para conocer la opinión del empleado público con relación al Sistema.

El proceso de investigación se vio afectado por las barreras existentes para el acceso a la información, principalmente en las instituciones descentralizadas, además de los tiempos en retornar información solicitada. Sin embargo los resultados son interesantes ya que se ha logrado evidenciar lo que dio origen a esta investigación y es que el gobierno central actualmente aplica un sistema retributivo en base a una estructura de salarios totalmente desfasada y fuera de la realidad ocasionando así el descontento en los empleados públicos del nivel central.

## CAPITULO I: MARCO TEORICO

### 1.1 PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

En América Latina las últimas dos décadas se han destacado por representar un período de grandes cambios en las políticas económicas. En el área de la macroeconomía, con el principal objetivo de disminuir la inflación se concedió mayor autonomía a las autoridades monetarias y se tomaron medidas para contener el déficit fiscal. Las políticas económicas estructurales, por su parte, se orientaron particularmente a facilitar el funcionamiento de los mercados para mejorar la eficiencia y el crecimiento económico.

En este sentido se redujeron las restricciones al comercio internacional, se liberaron los sistemas financieros, se simplificaron los sistemas tributarios y se privatizaron numerosas empresas, principalmente en los sectores de servicios públicos de infraestructura, que tradicionalmente habían sido manejados por el Estado.

Las reformas efectivamente aumentaron la productividad y el crecimiento económico, pero de forma modesta y posiblemente temporal, quizás a raíz de que no produjeron las grandes reasignaciones de recursos productivos. Si bien las reformas aumentaron la productividad, no produjeron el efecto esperado sobre los salarios, que cayeron en los sectores mas afectados por la competencia, especialmente los de los trabajadores de menor calificación. De esta manera, las reformas contribuyeron a aumentar las brechas salariales.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Compilación: Impacto de las Reformas estructurales en el empleo y los salarios. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 1990.

Desde hace mucho tiempo el sector público de América Latina se considera privilegiado por al menos tres razones: **Primero**, aunque los sueldos son, ceteris paribus, más bajos que los del sector privado, ello se ve contrarrestado con creces por prestaciones y ventajas afines más generosas. **Segundo**, la seguridad en el empleo que ofrece la administración pública con la implementación de la carrera administrativa no tiene precedentes, incluso en una región que se ha caracterizado históricamente por sus arraigadas rigideces laborales. **Tercero**, el acceso que otorga al poder y al ámbito político redunda en ventajas intangibles que difícilmente pueden encontrarse en el sector privado. Las reformas estructurales y las medidas favorables a la economía de mercado que aplicaron varios países de la región en los años noventa, sumadas a una crisis fiscal que exigió recortes drásticos del gasto público, tuvieron por objeto poner fin a ese fenómeno. A medida que las economías liberalizaron el comercio exterior y se desregularon los mercados, también se vio afectado el sector civil, caracterizado por su limitación presupuestaria flexible.<sup>2</sup>

En la región de Centro América, específicamente en Honduras, las reformas estructurales aplicadas a las políticas económicas, han impactado negativamente en la remuneración a los empleados del sector público y privado; lo anterior permite identificar someramente que se ven afectados los niveles de salario real y de igual manera se agudizan las brechas salariales entre los diferentes grupos ocupacionales.

El establecimiento de los salarios en el sector privado responde a una política salarial creada e implementada por cada una de las empresas, así como a las disposiciones determinadas por las autoridades del Gobierno en cuanto al salario mínimo.

Esta Política salarial es desarrollada en correspondencia con la naturaleza y estructura funcional de cada institución, por lo que podemos encontrar políticas diferenciadas a lo

---

<sup>2</sup> Compilación: Impacto de las Reformas estructurales en el empleo y los salarios. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 1990.



interno en el sector. En este contexto, también existen políticas diferenciadas a lo interno de las empresas puesto que hay diferentes necesidades de Talento Humano.

Es importante destacar que el establecimiento de cuantías retributivas en el sector privado se encuentra influenciada por la capacidad financiera de la Organización; la decisión de sus Gerentes y/o Juntas Directivas y por los factores económicos externos que afectan este sector.

El Gobierno Central en Honduras tiene características que le hacen muy particular en cuanto al Sistema de Retribución; actualmente se realiza a través de una metodología de clasificación y valoración denominada “HAY” y una Estructura de Niveles Salariales que fue implementada en 1999. En consecuencia, la no actualización de la misma, refleja niveles de salarios muy por debajo de los existentes en el mercado. Por esta razón, se pretende hacer una revisión general al mismo, identificar las principales variables utilizadas para la valoración y clasificación de puestos y su estructura salarial de manera que permita proponer una herramienta actualizada para remunerar a los servidores públicos centralizados de manera coherente con el actual mercado salarial.

## 1.2 Justificación:

La retribución salarial actúa como elemento esencial de ayuda y apoyo a las organizaciones y debe permitirles establecer y mantener el sentido y el ritmo de desarrollo; así como ser un factor esencial para atraer, retener y desarrollar los recursos humanos necesarios para alcanzar los fines del Gobierno Central. Para lograr lo anterior es necesario un acercamiento, profundo, con la metodología utilizada para este propósito. Igualmente es menester actualizar las herramientas que forman parte de la política retributiva de un país o de un sector en particular.

En este sentido, es imperativo que esta política sea verdaderamente representativa de todos los intereses colectivos de forma justa y equitativa, que permita incluir componentes como crecimiento y desarrollo de una carrera profesional y una compensación que se ajuste al costo de vida actual.

Las referencias retributivas se desactualizan con el paso del tiempo pues el mercado privado de retribuciones, no permanece estático y los salarios se mueven de distintas maneras como resultado de las decisiones que toman los empresarios en la labor cotidiana de gestionar sus negocios. Si la Administración Pública desea mantener una política salarial competitiva y estar en condiciones de tomar decisiones con información suficiente, deberá actualizar periódicamente sus referencias basándose en información objetiva del comportamiento del mercado.

En este contexto, la compañía responsable de implementar en Honduras la metodología HAY para la clasificación y valoración de puestos, recomendó a las autoridades en materia de administración del Talento Humano en el Gobierno Centralizado, que la misma fuera revisada y actualizada cada 2 años, cabe mencionar que tal sugerencia no ha sido llevada a cabo desde 1998.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Documento

### **1.3 Objetivo General:**

Fortalecer los instrumentos utilizados en materia de Administración de los Salarios en el Gobierno Central Hondureño.

#### **1.3.1 Objetivos Específicos:**

- Establecer los procedimientos de implementación de la política de retribución salarial utilizada para la remuneración del empleado público en el Gobierno Central.
- Realizar un estudio retributivo a fin de proponer los ajustes necesarios a la estructura salarial existente en función de un sistema eficiente para la remuneración del servidor público bajo el régimen de Servicio Civil.
- Determinar las debilidades de la práctica retributiva actual e el Gobierno Central.
- Establecer los beneficios y las desventajas en la aplicación de la Metodología HAY.

#### **Preguntas de Investigación:**

1. ¿Cuáles son los principales componentes de la política salarial en Honduras?
2. ¿Cuáles son los componentes utilizados por la metodología HAY para la clasificación y valoración de puestos y si se ajustan a la estructura administrativa existente?.
3. ¿Cuáles son los componentes de la Estructura de Salarios y su relación con las condiciones laborales en el Gobierno Central?.
4. ¿Cuál es el impacto de la creación de Estatutos en la Política Salarial existente y en los instrumentos utilizados para la retribución?.
5. ¿La estructura de salarios utilizada por Servicio Civil es coherente con los cambios económicos de los últimos 6 años?.

6. ¿Existe Justicia en la Retribución Salarial en el Gobierno Central?
7. ¿Se respeta el concepto de equidad en la retribución salarial en el Gobierno Central?
8. ¿Cómo opera actualmente el Sistema Retributivo en el Gobierno Central?

UDI-DEGT-UNAH

## CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL

### Aspectos Teóricos o Marco Referencial

#### 2.1 Técnica HAY de Análisis y Descripción de Puestos:

El análisis y descripción de puestos es el proceso de identificación, comprensión y reflejo documental de la incidencia y alcance de un puesto en la organización, tiene como objetivos la comprensión del puesto a través de las premisas: qué hace, cómo lo hace y para qué lo hace.

*Aspectos Generales de la Descripción: Condicionantes básicos de la descripción HAY.*

- Se analiza el contenido del trabajo, no las características de la persona que lo realiza.
- Considera puestos integrados en una organización, por lo que resaltarán los aspectos fundamentales que afectan a esa organización.
- Refleja el contenido real y actual del puesto.
- Requiere uniformidad en la técnica.
- Ausencia de juicios de valor.

*Aspectos que debe cubrir la descripción:*

- Funciones/Actividades:
  - Conocimiento y experiencia
  - Habilidad en relaciones humanas
- Responsabilidades:
  - A qué parte de la organización afecta
  - Exigencias de dirección
- Atribuciones:

- Iniciativa y autonomía
- Problemas más complejos que debe solucionar

*Elementos de la descripción:*

- **Identificación:** es el conjunto de datos que permiten situar el puesto dentro de la organización en el momento actual. (nombre del puesto, nombre del ocupante, puesto superior inmediato, nombre del superior y dirección/departamento).
- **Misión:** indica por qué y para qué existe el puesto y los límites y guías de actuación. (¿Qué hace?, ¿dónde?, ¿de acuerdo a qué? y ¿para que?)
- **Dimensiones:** Es la relación de magnitudes asociadas con el puesto:
  - Número de subordinados:* es el número total de subordinados tanto directivos como los que dependen de éstos y el número total de personas que dependen funcionalmente.
  - Magnitudes Económicas:* variables económicas (presupuestos, gastos, inversiones, objetivos, volúmenes de ventas, etc.) sobre las que el puesto incide. Las referidas a un ejercicio anual y en millones de lempiras.
- Naturaleza y Alcance:
  - Organigrama
  - Naturaleza y alcance de la función
  - Naturaleza y alcance de los problemas
  - Naturaleza y alcance de la responsabilidad
- Conocimientos requeridos.

## 2.2 Naturaleza, Objetivos y Principios Del Sistema Retributivo. Conceptos HAY.

### 2.2.1 ¿Que es un Sistema Retributivo?:<sup>3</sup>

**El conjunto de conceptos, estructuras y políticas retributivas con base en las cuales se determina la remuneración que corresponde a un servidor público en un momento determinado.**

Los conceptos retributivos indican qué es lo que se remunera. Así por ejemplo, el Salario Base de Grupo y el Complemento de Nivel remuneran el trabajo desarrollado por el empleado en su puesto de trabajo de acuerdo a su Grupo y Nivel de Clasificación respectivamente; mientras que el complemento de nocturnidad recompensa las condiciones de movilización y alimentación en que se desempeña el puesto y sólo se paga cuando existen esas condiciones.

Las políticas retributivas definen los salarios de referencia, las estrategias de implantación del Sistema, los colectivos a priorizar, etc. Si los componentes anteriores son relativamente estables y solo deben modificarse gradualmente en el tiempo, las políticas están más influenciadas por las disponibilidades financieras, por la visión de cada Gobierno y por prioridades coyunturales.

El Sistema Retributivo así definido consiste en la articulación dinámica de varios elementos y criterios que nos permiten combinar políticas generales con la consideración de las circunstancias particulares de cada puesto y persona para establecer la remuneración que debe percibir cada servidor público. No es, pues, una receta rígida para aplicarse inflexiblemente en cualquier caso sino un conjunto de componentes que deben gestionarse y aplicarse de acuerdo a las posibilidades financieras del Estado, a los objetivos y programas prioritarios del Gobierno y a las propias metas que fije la política retributiva.

Si bien el Sistema Retributivo se ha diseñado específicamente para el servicio Civil la conceptualización del mismo, sus finalidades y sus principios son en general aplicables a otros regímenes dentro de la Administración Pública, sin desconocer por ello las particularidades de los otros regímenes y sus diferencias con el Servicio Civil.<sup>3</sup>

### 2.2.2 Objetivos del Sistema de Retribución.

El Sistema de Retribución se propone los siguientes propósitos o finalidades:

- *Facilitar el control del gasto público:* El Sistema de Retribución una vez implantado permite al Gobierno tomar decisiones informadas y racionales sobre su política salarial de tal manera que pueda maximizar el impacto de los fondos salariales en la obtención de sus objetivos y prioridades. El Sistema hace posible que la Administración sepa con claridad en quienes está invirtiendo el presupuesto de salarios y cuanto le está pagando a cada quien y por qué, igualmente facilitará la realización de proyecciones salariales para la programación a largo plazo.
- *Convertirse en una herramienta de dirección del Servicio Civil:* El Sistema de Retribución debe tener como propósito ser un instrumento para reforzar los valores y la cultura deseadas del Servicio Civil, para apuntar las prioridades y los objetivos de la Administración Pública, y para estimular la dedicación y el trabajo eficiente de todos los servidores públicos. A menudo las retribuciones en el sector público son vistas como una herramienta más de dirección en manos de las autoridades superiores para hacer efectivo su programa de gobierno y para promover la modernización de la Administración Pública.
- *Atraer y retener a personal idóneo al Servicio Civil:* Uno de los objetivos centrales de toda política retributiva es atraer al personal necesario para que la Organización pueda cumplir sus metas y objetivos y debe serlo también para el Servicio Civil, cuyos objetivos son por lo general del interés público y nacional. Si se pretende



modernizar el Estado y lograr la eficiencia en la entrega de servicios y en cada una de las funciones que le corresponde, es indispensable contar con personal capaz y motivado para lograrlo. Si bien es cierto los salarios no son la única herramienta para lograr este objetivo, si constituyen una condición fundamental para atraer y retener a este personal dentro de la Administración Pública.

- *Optimizar el uso de los fondos públicos y su equidad:* Un Sistema de Retribución moderno debe retribuir a cada empleado en correspondencia con el aporte que el empleado realiza desde su puesto a la consecución de los objetivos generales de la Institución. Desde el punto de vista de la Administración ello nos garantiza un uso eficiente de los recursos invertidos en salarios pues se paga más a quien aporta más y desde el punto de vista de los servidores públicos se logra la equidad o justicia retributiva porque a trabajo igual corresponde un salario igual.
- *Promover el óptimo desempeño de los servidores públicos:* El Sistema de Retribución debe contribuir al propósito de que los servidores públicos den de sí lo mejor en el desempeño de su puesto de trabajo. El Sistema debe lograr este objetivo reconociendo adecuadamente, mediante incrementos significativos en la retribución fija, a los funcionarios que acceden a puestos de mayor responsabilidad en razón de los méritos y capacidades demostradas. Este estímulo no existe cuando las diferencias salariales entre puestos de muy diferente responsabilidad son insignificantes tal como es la situación actual.

### 2.2.3 Principios Rectores del Sistema de Retribución:

Para que el Sistema alcance los objetivos propuestos se han identificado algunos conceptos fundamentales:

➤ **Principio de Equidad:**

La retribución de cada funcionario debe estar en correspondencia con la importancia organizativa de su puesto según sea determinada por el Sistema de Clasificación<sup>4</sup>. Este principio se expresa en el precepto de que a puestos de igual nivel corresponde una retribución similar.

➤ **Principio de Flexibilidad:**

El Sistema de Retribución debe tener la capacidad de reconocer y tratar las diferencias que se presentan entre los puestos por razones que son ajenas a su propia naturaleza.

➤ **Principio de Reconocimiento al Aporte Individual:**

El Sistema de Retribución debe distinguir a sus funcionarios premiando a aquellos que alcancen desempeños por arriba de la media a través de una retribución variable ligada a resultados.

➤ **Principio de Transparencia:**

Las bases y el funcionamiento del Sistema de Retribución deben ser del conocimiento de todos los servidores públicos, lo mismo que las estrategias y políticas de implantación.

➤ **Principio de Coherencia entre Regímenes Salariales:**

Las políticas retributivas del Gobierno Central para los distintos regímenes de empleo existentes deben ser coherentes entre sí, sin perjuicio del tratamiento diferenciado que deba darse a cada colectivo.

---

<sup>3</sup> Documento "Política Retributiva para el Gobierno Central en Honduras", Dirección General de Servicio Civil.

## **1. Estructura Retributiva:**

Se expone a continuación los componentes de una estructura retributiva:

### **3.1 Conceptos del Puesto:**

Son aquellos conceptos que retribuyen la contraprestación laboral del puesto de trabajo sin tener en cuenta la persona que lo desempeña ni las circunstancias eventuales en que debe hacerlo. Estos son pues, los conceptos ligados al contenido organizativo del puesto y al nivel salarial que el mercado les reconoce.

*Salario Base de Grupo (SBG):* que remunera al puesto en función del grupo de clasificación en el que se ubique. Por lo tanto, todos los puestos ubicados en un mismo Grupo de Clasificación tendrán el mismo SBG.

*Complemento de nivel (CN):* que remunera al puesto en función del Nivel de Clasificación en el que se ubique. Por lo tanto todos los puestos ubicados en el mismo nivel de clasificación tendrán el mismo CN.

*Complemento de Mercado (CM):* que posibilita la retención y atracción de determinados puestos a los cuales el Mercado Privado, en virtud de su escasez, retribuye por encima de otros del mismo nivel. Es decir, sirve para retribuir más a aquellos puestos concretos para los que la retribución que les correspondería por su grupo y nivel de clasificación fuese insuficiente para atraerlos o retenerlos en el seno del Servicio Civil.

### **3.2 Conceptos de la Persona:**

Son aquellos conceptos que retribuyen características personales de los ocupantes de los puestos independientemente del contenido organizativo del puesto que ocupen.

*Complemento de antigüedad (CA):* que remunera los años de permanencia ininterrumpida en el Servicio Civil de los servidores públicos.

*Complemento por Desempeño (CD)*: que remunera el desempeño que cada servidor público haya demostrado en el ejercicio anterior.

*Complemento Personal Transitorio Absorbible (CPTA)*: que engloba la cuantía excedente aplicable a aquellos servidores públicos que transitoriamente tienen una retribución fija anterior a la que les correspondería según su Grupo y Nivel de Clasificación. Este es un concepto transitorio cuya finalidad es posibilitar el tránsito no traumático desde la anterior Estructura Retributiva a la nueva.

### **3.3 Conceptos del Entorno del Puesto:**

Son aquellos que compensan las circunstancias especiales en que algunos ocupantes deben desarrollar su trabajo.

Compensaciones por Condiciones Especiales de Trabajo (CCET) que compensan aquellas circunstancias especiales en las que un determinado servidor público debe desempeñar su trabajo. Estas condiciones no son inherentes a los puestos, pero sí a su entorno y, por tanto, deben ser compensadas. Por ello, esos conceptos tienen una cierta naturaleza indemnizatoria.

Estos conceptos (CCET) posibilitan la diferenciación económica de puestos similares (ubicados, por tanto, en el mismo Nivel de Clasificación) pero que se desarrollan en entornos muy diferentes, ya sea por características propias del puesto o por la forma en que se realiza el trabajo.

## **2. Definición, funcionamiento y evolución de los Conceptos del Puesto**

*Salario Base de Grupo (SBG)*: es el salario común o básico que se aplica por igual a todos los miembros de un mismo Grupo de Clasificación: Directivo, Ejecutivo, Técnico o Apoyo/Administrativo y que se percibe en 12 pagas ordinarias y 2 extraordinarias.

GRUPO	NIVEL	CONCEPTO
Directivo	XV	SBG
	XIV	SBG
	XIII	SBG
	XII	SBG
Ejecutivo	XI	SBG
	X	SBG
Técnico	IX	SBG
	VIII	SBG
	VII	SBG
	VI	SBG
	V	SBG
Apoyo Técnico/Administrativo	IV	SBG
	III	SBG
	II	SBG
	I	SBG

El SBG reconoce al empleado un determinado status profesional, aunque sin entrar a plantearse todavía otras cuestiones más específicas relacionadas con la función concreta que se presta. En un reconocimiento inicial subjetivo que trata de compensar la importancia del grado profesional y las competencias exigidas al funcionario.

La Cuantía que se reconozca por este concepto habrá de ser igual para todos los empleados de un mismo Grupo Profesional, por cuanto que la Administración les está dando igual trato o reconocimiento por el rango al que pertenece.

El SGB es el concepto retributivo que permite diferenciar las políticas retributivas que se aplican a cada uno de los Grupos del Sistema de Clasificación y esta es una de las características importantes del Sistema.

El Sistema de Clasificación al identificar con toda claridad las diferentes ocupaciones que existen en el Servicio Civil y la importancia del aporte que cada uno de los puestos hace a la Administración Pública brinda la oportunidad de diferenciar las políticas salariales que se aplican a cada uno de ellos. De esta manera, si no es posible mejorar el salario de todo el Servicio Civil, el Gobierno tiene la opción de mejorar la retribución de su personal Directivo o Ejecutivo sin que ello tenga que afectar las remuneraciones que se pagan a los grupos inferiores.

Otra razón para diferenciar las políticas salariales entre los distintos Grupos de Clasificación es el reconocimiento de que existen diferencias cualitativas entre los puestos de uno y otro grupo y que estas diferencias deben ser reconocidas salarialmente. Las diferencias cualitativas entre los grupos van a tener su expresión también en otros sistemas tales como Selección, Promoción, Capacitación y Gestión de Desempeño para mencionar algunos. El concepto y su diferenciación del Complemento de Nivel aportan *flexibilidad a la Política Retributiva*, principalmente de dos formas:

- Por una parte, posibilita que si en el futuro la Administración se viera obligada a introducir un nuevo concepto que se calculase como porcentaje de otro ya existente la base de cálculo del nuevo concepto fuese el SBG que es menor que el total de la retribución fija.
- La aplicación del SBG y del CN: En los cálculos realizados se considera el CN del Nivel II igual a cero. Esto se debe a que la referencia de mercado para el Nivel I era en exceso baja y se decidió que la referencia del Nivel II se aplicara también al Nivel I actuando así como una especie de salario mínimo del Servicio Civil.

*Complemento de Mercado (CM):* El Complemento de Mercado es “el concepto extraordinario que, transitoriamente y basado en el oportuno estudio retributivo, podrá complementar el SBG y el CN exclusivamente de aquellos puestos de los Grupos Técnicos, Ejecutivo o Directivo en la que la retención o atracción de sus ocupantes por

el Servicio Civil sea estratégica o crítica y la cuantía del SBG y CN correspondiente no lo permita y por ello necesariamente se requiera un complemento económico durante el tiempo que perdure la criticidad del puesto y su dificultad de atracción o retención”.

Éste es un concepto definido por varias características:

- De concesión extraordinaria y no generalizable y limitado a puestos de los Grupos Técnico, Ejecutivo o Directivo.
- Limitado exclusivamente a aquellos puestos en los que coincida una necesidad estratégica o crítica de atracción o retención y, al mismo tiempo, la imposibilidad de garantizar tal atracción o retención con el nivel retributivo (SBG + CN) asignado a su respectivo Nivel de Clasificación.
- La necesidad estratégica o crítica de atracción o retención debe predicarse no sólo de un puesto sino también de su ocupante concreto.  
Así pues, un puesto crítico pero ocupado por una persona con bajo rendimiento o desempeño no dará lugar a la percepción del complemento.
- De necesaria revisión anual tanto de su cuantía como de su otorgamiento y limitado en el tiempo al período en que persista tanto su naturaleza estratégica o crítica como la dificultad de atracción o retención.
- Su aplicación requerirá necesariamente un análisis de la DGSC sobre el carácter estratégico o crítico del puesto de que se trate.
- Su aplicación requerirá necesariamente un estudio retributivo de la DGSC sobre el nivel salarial del puesto en el mercado privado.
- La cuantía mensual del CM no podrá exceder del 40% de la suma de la retribución mensual percibida por SBG más el CN.

La razón de ser de este complemento es la necesidad de retención y atracción por el Servicio Civil de determinados puestos que de hecho tengan una retribución muy superior en el Mercado Privado. Por ello, en estos casos, si el Servicio Civil considera indispensable retener a este personal, es legítimo diseñar para ellos una política salarial específica que se base en el mantenimiento de su competitividad externa.□

El CM es un complemento de puesto y, por lo tanto, es propio de todos los puestos con las características de críticos y con una especial dificultad de atracción o retención. Sin embargo, será aplicable sólo a los ocupantes con desempeño normal. O dicho de otra forma: el primer requisito (la criticidad de su retención o atracción) se predica del puesto pero también de la plaza. Esta característica impide que un ocupante con bajo desempeño en un puesto crítico obtenga el complemento. De no tener esta cautela podría pasarse de tener a un mal empleado en un puesto crítico y con baja retribución a tener a un mal empleado en un puesto crítico y, encima, con alta retribución.

La naturaleza transitoria del CM evita hipotecar de manera permanente los recursos del Estado ya que impide la consolidación de las decisiones retributivas que se toman hoy para compensar retributivamente los desequilibrios de un mercado cambiante. En este sentido debe dejarse perfectamente claro que la cuantía del complemento se revisará y, en su caso, se ajustará, se mantendrá o se suprimirá anualmente y que se percibirá solo mientras concurren las circunstancias que le dieron origen.

La Cuantía del Complemento en cada período deberá estar determinada por la magnitud de la distorsión salarial que se presenta en el mercado y por las políticas que a este respecto se definan. La cuantía por lo tanto puede variar entre un período y otro si se producen cambios en cualquiera de los factores mencionados. El monto del Complemento, por otra parte, debe aprobarse para un año al cabo del cual deberán revisarse nuevamente las condiciones predominantes para determinar su continuidad o revisar su cuantía.

□Competitividad: La capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.



El complemento de mercado está concebido como una alternativa retributiva para retener o atraer personal de nivel técnico o gerencial en aquellos casos que concurren dos circunstancias fundamentales: el mercado les reconoce una retribución por encima de la media que paga a otras ocupaciones profesionales que desempeñan puestos del mismo nivel, y de otra parte, ese personal se considera indispensable para el Servicio Civil.

No se trata pues de un concepto que deba aplicarse a grandes colectivos de funcionarios pues ello introduciría distorsiones en la equidad del Sistema de Retribución, sino a grupos reducidos o profesionales individuales que hagan aconsejables su pago.

Desde este punto de vista, el Complemento de Mercado no debe aplicarse en ningún caso a puestos del Grupo de Apoyo Técnico/Administrativo ya que para esta clase de puestos, por su propia naturaleza, no se presentan usualmente grandes desequilibrios en la relación de la oferta y la demanda de los mismos, pero sobre todo porque su aporte al logro de los objetivos estratégicos de la Administración no puede considerarse fundamental y, además, porque una buena selección y capacitación deben bastar para asegurar al Servicio Civil un personal adecuadamente cualificado de los niveles más bajos de su estructura.

### **3. Definición, funcionamiento y evolución de los Conceptos de la Persona:**

*Complemento de Antigüedad (CA):* es la cuantía que remunera la vinculación de un funcionario con el Servicio Civil medida en términos de permanencia ininterrumpida en el mismo.

Se tendrá derecho a percibir el CA a partir del cumplimiento de un quinquenio de servicios ininterrumpidos para el Servicio Civil. Por tanto, en caso de funcionarios que hayan prestado servicios para el Servicio Civil durante periodos discontinuos tan solo se les computa la antigüedad desde la última incorporación al mismo. Debe entenderse que la finalización de los períodos anteriores supuso la extinción de la relación laboral y por tanto esos períodos no son acumulativos a la antigüedad ganada desde su última incorporación.

Cada quinquenio tiene un valor anual igual para todos los funcionarios con independencia del nivel de clasificación del puesto que ocupe. El valor del quinquenio será siempre una cuantía y nunca un porcentaje sobre otro concepto.

*Complemento por Desempeño (CD):* es el que se adiciona a la retribución de aquellos funcionarios de los Grupos Directivo, Ejecutivo y Técnico cuyo desempeño en su puesto haya sido evaluado como excelente por medio de un Sistema de Gestión del Desempeño objetivo y plenamente implantado y por tanto retribuye el aporte diferencial que hacen las personas en su puesto de trabajo.

Este es un complemento que recompensa el cómo se consigue los resultados de los puestos y, por ello, pretende diferenciar retributivamente a los mejores. Sin embargo, su aplicación requiere necesariamente de la plena implantación de un sistema objetivo.

#### **4. Definición, funcionamiento y evolución de los Conceptos del Entorno del Puesto:**

Los conceptos del entorno del puesto son aquellos que no retribuyen un mayor o mejor trabajo ni una mayor o menor importancia del puesto sino que tienen una cierta naturaleza indemnizatoria de las condiciones en que se deben prestar ciertos trabajos.

Su retribución siempre puede hacerse bien mediante una cuantía en metálico, bien mediante un mayor descanso.

Estos conceptos compensatorios son:

*Zonaje (CZ):* El zonaje es el concepto que compensa al funcionario que desarrolla su trabajo en determinadas áreas geográficas que por su desarrollo tienen condiciones de vida

especialmente duras o con un coste de vida especialmente alto por su lejanía o dificultades de abastecimiento.

Sus características serán:

- Cuantía anual con independencia del momento o momentos de pago. En ningún caso serán un porcentaje de otro concepto.
- Cuantía única para todos los funcionarios que trabajen en las zonas previamente definidas independientemente del nivel del puesto que ocupen.

## **AJUSTE PERIODICO DE LAS REFERENCIAS RETRIBUTIVAS**

### **Definiciones:**

*Referencias de mercado:* Son las pagadas por el mercado a puestos de cada uno de los niveles del Sistema de Clasificación. Estas cuantías son datos objetivos proporcionados por un Estudio salarial que haga uso de la metodología HAY para facilitar la comparación con los salarios pagados por el sector público.

*Tabla Salarial:* Establece la cuantías que el Gobierno se propone pagar como política a los puestos que se ubican en los diferentes niveles del Sistema de Clasificación. Usualmente estas cuantías se definirán como una proporción de las referencias de mercado.

*Ajustes Salariales Anuales:* Define las políticas y las cuantías de los ajustes salariales que se aplicarán en un período determinado para acercar las retribuciones reales del personal a la tabla salarial aprobada tomando en cuenta las limitaciones presupuestarias y las prioridades existentes.

### **Consideraciones Importantes:**

La posibilidad de que todo el personal perciba la retribución establecida en la tabla salarial en un plazo determinado depende de un conjunto de factores que no están todos ellos bajo el control del Gobierno. La convergencia de los salarios reales hacia las cuantías definidas en la tabla salarial toma tiempo dependiendo de las disponibilidades presupuestarias, de los compromisos y políticas del Gobierno en materia de política macro económica, de las características de las relaciones laborales asentadas y de los compromisos salariales previamente establecidos con diferentes colectivos, así como de otras consideraciones sociales y políticas.

Factores tales como la situación económica del país, la disponibilidad financiera del Estado, las políticas monetarias y financieras, entre otros, van a tener una incidencia determinante en el modo y la rapidez con que la tabla salarial pueda implantarse plenamente.

La compañía “HAY” contratada para la elaboración e implementación del Sistema Retributivo del Gobierno Hondureño, en el año 1998 a solicitud del mismo, realizó un estudio que permitió determinar el monto que corresponde a la Mediana de los salarios que pagaba el mercado ese año a los puestos de cada nivel y la tabla salarial que se propuso para el Servicio Civil se calculó a partir de esas referencias de mercado.

El mercado, sin embargo, no es estático y los salarios no han permanecido invariables. Cada año los niveles salariales varían para cada grupo de puestos o colectivos de trabajadores conforme a las decisiones que independientemente toman centenares y miles de empresas o bien a partir de cambios en las leyes, Ley de Salario Mínimo, por ejemplo. Ello implica que las cuantías de la Tabla Salarial del Servicio Civil deben ajustarse en correspondencia con estos cambios en el mercado para asegurar que, al menos para los puestos clave o priorizados por el Gobierno, la política salarial no pierda competitividad.

### 3. Calculo de las Referencias Retributivas, Por la Compañía HAY.

#### Referencias retributivas de 1998

Las cuantías de la Tabla Salarial de 1998 fue establecida tomando como base una comparación entre los salarios del sector público y del sector privado, se comparó el salario global pagado por el sector privado con el salario global pagado por el sector público en el año referido. El concepto de salario global se define de acuerdo a la ecuación que se anota a continuación:

$$\text{Retribución Global} = \text{Retribución Fija} + \text{Retribución Variable} + \text{Beneficios Sociales}$$

En ese año, las autoridades económicas se propusieron mantener la disciplina fiscal para lograr una reducción sistemática del déficit fiscal, adoptando una serie de medidas orientadas al control y racionalización del gasto público, así como el fortalecimiento de los mecanismos de administración de los tributos con el propósito de lograr una mayor recaudación tributaria. A inicios del año la Secretaria de Finanzas se encontró con una serie de problemas de incidencia fiscal, como ser las presiones derivadas del elevado nivel de endeudamiento interno y externo, fuertes exigencia de incremento salarial provenientes de sectores sociales organizados (gremio magisterial, personal médico, trabajadores de la Salud, y Servidores Públicos). Al 31 de diciembre de 1998, el gasto corriente el Gobierno Central se situó en L. 10,287.6 millones, monto que representa un 11.4% de crecimiento con relación a la cifra ejecutada en el ejercicio fiscal de 1997, crecimiento realmente moderado si se compara con el índice de inflación en la economía, así como con las exigencias de incrementos salariales y de mayores subsidios y transferencias para el apoyo de programas con un impacto social significativo. La contención del gasto corriente, obedece en gran medida a la racionalización del gasto contemplada en la reformulación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República para el ejercicio fiscal de 1998. En términos del PIB, el gasto corriente se situó en 14.4%, valor que es inferior al nivel del año anterior (14.9%), continuando con la tendencia reduccionista observada durante los

últimos años, como parte de los objetivos de la política fiscal, que buscan orientar una proporción cada vez menor de los recursos al financiamiento de los egresos de tipo recurrente.

La relación de los distintos componentes del gasto corriente respecto al PIB, se muestra a continuación:

<b>DESCRIPCION</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
<b>Gasto Corriente</b>	14.9%	14.8%	15.4%	14.9%	14.4%
<b>Gasto de Consumo</b>	8.9%	8.7%	8.9%	8.5%	8.8%
Sueldos y Salarios	6.5%	6.2%	6.1%	5.6%	6.3%
Aportes Patronales	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
Bienes y Servicios	1.8%	2.0%	2.3%	2.5%	2.0%
<b>Intereses Deuda</b>	3.9%	3.8%	3.5%	3.4%	2.7%
Internos	1.2%	1.2%	1.5%	1.6%	0.8%
Externos	2.7%	2.6%	2.0%	1.8%	2.0%
<b>Transferencias</b>	2.0%	2.3%	3.1%	3.0%	2.9%

Fuente: a/Preliminar, Unidad de Planeamiento y Evaluación de la Gestión, Secretaría de Finanzas.

Las remuneraciones pagadas por el Gobierno Central en 1998, ascendieron a la suma de L. 4,487.0 millones aumentando en L. 1,033.6 millones (29.9%) con relación a los sueldos y salarios pagados en 1997. este incremento viene determinado por los diversos ajustes salariales que se otorgaron a lo largo del año, los cuales elevaron levemente la relación Sueldos y Salarios/PIB de 5.6% en 1997 a 6.3% en 1998. Los ajustes salariales fueron concedidos al magisterio nacional, en virtud de una fiel aplicación del Estatuto del Docente, al Personal médico y Trabajadores de la Salud y a los empleados públicos incluidos en el Régimen de Servicio Civil. Asimismo, debe considerarse las asignaciones destinadas al fortalecimiento de la Policía Nacional (PN), como un mecanismo orientado a continuar garantizando la seguridad ciudadana. Por otro lado, continuó incrementando el presupuesto del Congreso Nacional, del Poder Judicial y del Ministerio Público, como una manera de contribuir a la consolidación del proceso de institucionalización y democratización de la

sociedad hondureña. Asimismo, se debe considerar para ese año la creación de un gran número de plazas, así como la oficialización de una serie de institutos, con el consecuente impacto sobre la planilla salarial del gremio magisterial (L.78.4 millones).□

Sin embargo, para este mismo año el sector público declaró no tener beneficios sociales, ni retribución variable, ni antigüedad y se preveía que no incluiría ninguno de estos conceptos en su estructura retributiva en el futuro cercano. En estas circunstancias, la comparación entre ambas retribuciones globales se expresó de la siguiente manera:

Sector Privado: $RG = RF + RV + BS$	Sector Público: $RG = RF + 0 + 0$
--	--------------------------------------

Es decir, la Retribución Global del sector privado en última instancia se comparó con la Retribución Fija del sector público puesto que los otros dos conceptos retributivos en el caso del sector público eran equivalentes a cero. Dada esas condiciones se utilizó la mediana de la Retribución Global del salario del sector privado para calcular las cuantías para la Retribución Fija en el sector público pues en ese momento ambas eran equivalentes.

Las cuantías salariales fueron calculadas como una proporción de la mediana de la Retribución Global del mercado general para cada uno de los niveles de puestos del Sistema de Clasificación de Servicio Civil. La proporción específica que corresponde a cada nivel se presenta a continuación:

□Fuente: Memoria Anual 1998, Secretaria de Finanzas, Honduras.

### Grupo Directivo

#### Niveles

14	
13	Mediana – (25% a 30%)
12	
11	Mediana – (20% a 25%)

### Grupo Ejecutivo

#### Niveles

10	Mediana – (25% a 30%)
9	Mediana – (20% a 25%)

### Grupo Técnico

#### Niveles

8	
7	Mediana – (25% a 30%)
6	
5	Mediana – (20% a 25%)



### Grupo Apoyo Técnico-Administrativo

#### Niveles

4	
3	Mediana – 15%
2	
1	Mediana

Estos cuadros explican el modo que se utilizó para calcular las referencias retributivas en 1998.

### Referencias Salariales – Año 1998

	(1)	(2)	(3)	(4)
<b>Nivel de Clasificación</b>	<b>Retribución Actual En miles de L.</b>	<b>Referencia de Futuro En miles de L.</b>	<b>Diferencia (2) – (1) En miles de L.</b>	<b>Diferencia porcentual (3)/(1)</b>
14	336,250	553,101	216,851	64.49
13	252,309	460,821	208,512	82.64
12	172,200	330,318	158,118	91.82
11	126,588	247,706	121,118	95.68
10	107,980	174,530	66,550	61.63
9	88,569	152,699	64,130	72.41
8	76,843	116,079	39,236	51.06
7	64,395	91,152	26,757	41.55
6	55,597	73,531	17,934	32.26
5	48,944	64,221	15,277	31.21
4	39,930	50,263	10,333	25.88
3	31,131	33,579	2,448	7.86
2	24,478	24,665	187	0.76
1	24,478	24,665	187	0.76

La columna denominada Referencia de Futuro contiene las cuantías de la Tabla Salarial que se propuso en ese entonces.

Como puede verse, la mediana de los salarios que se pagaban en el sector público en aquel entonces oscilaban en un rango que iba desde la paridad con la mediana del mercado, en el caso de los niveles 1 y 2 del Sistema de Clasificación, hasta casi un 50% de la mediana del mercado en el caso de los puestos de nivel directivo principalmente. Estos datos reflejan

que en 1998 la política salarial del Servicio Civil iba perdiendo competitividad a medida que se ascendía por los grupos del Sistema de Clasificación.

La situación que refleja esta tabla se ha modificado desde entonces. Por una parte, el Gobierno ha hecho ajustes en su tabla salarial con lo que se han modificado los salarios percibidos por el personal de Servicio Civil. Pero por otra parte, desde 1998 los salarios pagados por el mercado también se han modificado.

#### **4. Criterios de Definición de la Política Salarial:**

La capacidad del Gobierno de aplicar una determinada política retributiva depende en muchos casos de factores que escapan a su control, entre ellas, las disposiciones de los Organismos Financieros Internacionales en cuanto al control del Gasto Público, Desastres Naturales, Terrorismo, entre otros.

Una cosa son las cuantías definidas por la Tabla Salarial, es decir las metas de retribución deseables, y otra es lo que el Gobierno puede y decide pagar a cada funcionario en un momento determinado. Por esta razón, las decisiones en esta materia no pueden ser automáticas, ni dependen únicamente de las cuantías que se definen en la Tabla.

Las cuantías de la Tabla Salarial son solamente referencias hacia las que el Gobierno trata de hacer converger los salarios de los servidores públicos, pero para la decisión de llevar el salario de todos los funcionarios al nivel de estas referencias, es una decisión no solo de política salarial sino también de política macroeconómica ya que puede sentar precedentes que tengan impacto en la economía en su conjunto. Por otra razón, debe considerarse que la definición de la Tabla Salarial no equivale a la decisión de lo que se va a pagar a cada quien en un momento determinado.

A continuación se describen algunas consideraciones y condicionantes que el Gobierno debe incluir en su análisis a la hora de definir los ajustes salariales:

#### 4.1 Horizonte Temporal de la Política Salarial:

**El horizonte de la política salarial gubernamental debe ser a mediano y largo plazo y deben fijarse metas a alcanzar en materia salarial a tres y cinco años.** Ello permitirá que se puedan definir metas y políticas estables y consistentes y atenerse a ellas por períodos más o menos largos, elemento indispensable para que su política salarial gane credibilidad y se puedan ir modificando gradualmente los patrones tradicionales de las relaciones laborales en el sector público. Igualmente los efectos de una política en materia salarial no pueden ser evaluados en períodos muy cortos pues sus efectos necesitan tiempo para manifestarse.

Por otra parte, debe tenerse en cuenta que las decisiones que se toman en materia salarial en un momento determinado tienen consecuencias de largo plazo. Así por ejemplo, un aumento salarial que se toma hoy debe tener en cuenta sus impactos en el presupuesto y en la gestión de los recursos humanos en el largo plazo.

Otra razón por la que la política salarial debe colocarse en la perspectiva de largo plazo es que sus objetivos de equidad y competitividad difícilmente podrán ser alcanzados en uno o dos años puesto que existen condicionantes económicas, compromisos preexistentes, u otra clase de circunstancias en períodos cortos<sup>5</sup>. Es más, el camino hacia su realización posiblemente no será un camino recto pero si se mantiene el norte en el largo plazo, las desviaciones que tengan que hacerse por razones coyunturales se harán teniendo en mente la forma y el momento de corregirlas en el futuro.

La tendencia observada hasta ahora es que las decisiones salariales muchas veces están determinadas por consideraciones eminentemente coyunturales tales como la presión ejercida por un colectivo de servidores públicos o las ventajas de corto plazo que un aumento salarial podría proporcionar en un momento determinado. El problema es que una vez que se acaban estas razones se tiene que vivir por mucho tiempo con las consecuencias de la decisión adoptada.

**La política salarial que se conforma por la suma de decisiones coyunturales tiene altos riesgos a medio y largo plazo** y conduce al desorden en materia salarial y a la pérdida de control sobre la evolución del gasto salarial. Un ejemplo muy claro en el caso de Honduras es la aprobación en los últimos años de Estatutos profesionales que han creado una multiplicidad de regímenes laborales con cláusulas de ajustes salariales automáticos. La aprobación de estos Estatutos ha resultado de la presión ejercida por distintos gremios o colectivos de empleados públicos en diferentes momentos.

Sin duda alguna que en el momento en que se aprobaron hayan existido razones políticas coyunturales y, a lo mejor, disponibilidades financieras para hacerles frente. Sin embargo, con el paso del tiempo se ha puesto en evidencia que esos Estatutos representan una carga muy onerosa para los recursos escasos del Gobierno de la República quien, por otra parte, no puede gestionar su política salarial de manera racional y eficiente pues bastante más de la mitad de los servidores públicos tienen sus ajustes salariales definidos por la Ley.

La suma de las decisiones coyunturales de este tipo ha contribuido decisivamente en el hecho de que Honduras tenga el nivel de gasto salarial con respecto al PIB más alto de todo Centroamérica con el agravante que gran parte del mismo tiene un crecimiento vegetativo no controlado. Hoy que los compromisos del país en materia de política económica exigen parte del mismo, es muy rígido y se dificulta su control por el Gobierno.

Estos Estatutos, por otra parte, no han comprado una paz laboral estable en el sector público. De una parte, la aprobación de los primeros Estatutos funcionó como un ejemplo y un estímulo para que otros colectivos con la capacidad de presión necesaria exigieran la aprobación de Estatutos para beneficio de sus agremiados, lo cual ha derivado en protestas y huelgas de alto costo económico para el país. Pero además, cuando se han encontrado en dificultades para honrar los compromisos adquiridos a través de los Estatutos, se han tenido que enfrentar protestas y huelgas de los empleados que exigen su cabal cumplimiento en materia salarial.

Es imprescindible, por lo tanto, que antes de tomar decisiones de ese tipo se consideren sus implicancias en el largo plazo y se busquen otras formas de responder a las presiones y dar solución a los problemas planteados en una coyuntura determinada sin menoscabar su capacidad y responsabilidad de gestionar la política salarial del sector público. Solamente teniendo claridad sobre las metas y objetivos de la política salarial en el largo plazo se pueden enfrentar las situaciones coyunturales y resolverlas coherentemente sin hipotecar la capacidad y decisiones del Gobierno en el futuro.

#### **4.1.1 Integridad de la política Salarial**

##### **Alcance del Sistema y las políticas de retribución propuestas por la compañía “HAY”**

El Sistema de Retribución diseñado se aplica únicamente al personal bajo régimen de Servicio Civil, el cual oscila alrededor de unos 22,000 servidores públicos<sup>6</sup>. Sin embargo, las decisiones gubernamentales en materia salarial y las implicancias económicas, fiscales y sociales que se derivan de ellas no se reducen a este colectivo.

El total de empleados del Gobierno Central se ubica alrededor de los 70,000 cuando a la cifra del personal de Servicio Civil se agregan los maestros, otros colectivos protegidos por los llamados Estatutos Profesionales y el personal excluido. Esta cifra crece aún más si incluimos al personal de los entes desconcentrados de la Administración Central del Estado pero financiados directamente por el presupuesto gubernamental.

El personal de Servicio Civil, para quienes se diseño modernos sistemas de gestión y a quienes se aplicaron los sistemas de Clasificación y Retribución bajo la metodología Hay, representa menos del 30% del total de empleados del sector público. En términos de su peso en el gasto salarial total del Gobierno Central representa un porcentaje considerables, pero no es el total.

Es evidente que desde el punto de vista de la gestión del gasto salarial, las políticas y decisiones de la Administración deben tomar en cuenta a todo el conjunto de los empleados públicos. No sería correcto tratar de controlar el crecimiento del gasto salarial, por ejemplo, actuando únicamente sobre los empleados sujetos a régimen de Servicio Civil cuando éstos representan una minoría dentro del conjunto de los empleados públicos. Igualmente ingenuo sería aplicar políticas y decisiones a uno de los colectivos y pretender que éstas no tengan consecuencias en los demás colectivos. La gestión del gasto salarial en su conjunto, solamente podrá ser eficiente si se aplican políticas salariales coherentes a todos los colectivos, aún a aquellos que se encuentran actualmente bajo la protección de Estatutos especiales.

## **5. Objetivos de la política salarial propuesta**

Los propósitos del sistema y la política salarial que se propusieron son los siguientes:

- a) Mejorar la equidad interna de las retribuciones y reducir los agravios comparativos que dan lugar a pujas de los distintos colectivos para obtener para sí el mismo tratamiento retributivo que se ha concedido a otros.
- b) Mejorar la competitividad externa para poder atraer a los puestos más sensitivos para la prestación de los servidores públicos fundamentales, el personal idóneo y capacitado para desempeñarlos.
- c) Facilitar el control del gasto salarial y darle al Gobierno herramientas que le permitan optimizar los recursos asignados a salarios y, a la vez, utilizar la política salarial como una herramienta más de las políticas económicas del Estado.

La implantación de los Sistemas de Clasificación y Retribución del Servicio Civil que se realizó a través del Proyecto HAY tiene un gran impacto en la consecución de los primeros dos propósitos.

El contar con una política salarial más competitiva para el Servicio Civil le permitirá al Gobierno atraer personal mejor calificado para el desempeño de estos puestos que, aunque representan una pequeña parte del total de los empleados públicos, se concentran en las áreas de definición y aplicación de políticas públicas de impacto nacional. La falta de equidad en el Servicio Civil, por otra parte, ha sido fuente permanente de inconformidad que ha dado lugar a múltiples conflictos salariales y a inestabilidad en la prestación de los servicios, problemas éstos que deberán reducirse sustancialmente a medida que se avanza a un sistema retributivo más equitativo.

Sin embargo, el impacto en la capacidad de controlar el gasto salarial será claramente menos importante puesto que los salarios del Servicio Civil representan tan sólo una fracción del gasto salarial total del Gobierno Central. Para que se pueda realmente gestionar el gasto salarial se debe tomar control de la política salarial para todo el conjunto de los empleados públicos, incluyendo los que actualmente se encuentran bajo régimen estatuario.

## **6. El problema de los Estatutos Profesionales.**

La principal dificultad para una gestión coherente del gasto salarial total del Gobierno no reside en el hecho de que una gran mayoría de los servidores públicos se rigen bajo otros regímenes laborales distintos del Servicio Civil. El verdadero problema radica en que todos esos colectivos tienen incluidas, en las Leyes creadoras de los regímenes que las amparan, cláusulas que establecen ajustes salariales automáticos.

Dicho en otras palabras, a la Administración se le dificulta el control de la política salarial de la mayor parte de su personal pues son las formulas incluidas en estos Estatutos las que determinan el crecimiento del gasto y los niveles salariales. Obviamente, estos ajustes automáticos no toman en cuenta los recursos del Estado y, ni siquiera, las consecuencias de una catástrofe de la magnitud del Huracán Mitch.



## 7. Consideraciones de Política Económica y Social

El gasto público y su impacto en el déficit fiscal son variables clave en la aplicación de una política monetaria sana y en los esfuerzos que realiza el Gobierno para controlar la inflación. El gasto en salarios constituye actualmente un porcentaje importante del total del gasto público y es por lo tanto una variable particularmente importante de controlar dentro de los esfuerzos de contención del gasto público. Los organismos financieros internacionales, por su parte, han manifestado su preocupación por el hecho de que el gasto salarial del sector público equivale a un 9.3% del Producto Interno Bruto (PIB) de Honduras, lo que representa el porcentaje más alto de la región y un nivel de gasto incompatible con los objetivos de las políticas económicas.

Ello implica que las decisiones en materia salarial no pueden atenerse únicamente a consideraciones sobre la competitividad externa, la equidad interna o incluso la disponibilidad financiera en un momento determinado. La materia salarial debe verse como un componente de la política fiscal y financiera de tal manera que las decisiones que se tomen en ese aspecto deben guardar correspondencia con dichas políticas.

Las decisiones en materia salarial pueden tener consecuencias indeseables en el comportamiento de la tasa de inflación, en el aumento del déficit fiscal, en la disponibilidad de recursos para inversiones y hasta en la capacidad del país para hacer frente a situaciones de emergencia.

Consideraciones importantes:

- ❖ Control de la inflación: la economía hondureña en los últimos años se ha caracterizado por inflaciones anuales que en promedio superan los 10 puntos porcentuales cada año y reducir la tasa de crecimiento del Índice de Precios al Consumidor es un objetivo principal de la política macroeconómica del país. Aun y cuando estas tasas de inflación tiendan a disminuir en el futuro, la vigilancia anti

inflacionaria será siempre un tema central de las políticas macroeconómicas del Gobierno de Honduras.

Con independencia de otros factores que inciden en la determinación del índice de inflación en el país, es indudable que la cantidad de circulante en la economía y su impacto en la demanda agregada es un factor crucial en el comportamiento de la inflación anual. La política salarial del Gobierno y, concretamente el gasto salarial total, tiene un impacto directo en la demanda de bienes y servicios con incidencia inmediata en el nivel de inflación.

Por una parte, un aumento en la masa salarial del sector público sin que exista por otro lado un aumento en la oferta de bienes y servicios tendría impactos inflacionarios que, además de perjudiciales para la salud económica del país, neutralizarían los efectos beneficiosos de los aumentos en la economía familiar de los empleados públicos.

Pero la política salarial del Gobierno puede incidir en la tasa de inflación por otra vía. Si se fijan niveles salariales para los servidores públicos muy cercanos o superiores a los que paga el sector privado, éstos se verían presionados a aprobar aumentos salariales para mantener la competitividad de su política salarial. Y nuevamente, estos incrementos salariales generalizados vendrían a alimentar el proceso inflacionario.

- ❖ Disponibilidad Financiera: un factor decisivo en las decisiones de política salarial debe ser la disponibilidad financiera del Estado. ¿Existen los fondos suficientes para autorizar incrementos salariales y, si existen, cuál es la magnitud de los aumentos que pueden ser aprobados? Esta pregunta sin embargo debe hacerse referida no solamente al momento en que se va tomar la decisión sino también en relación al impacto que la decisión de política salarial tendrá en los veinte años venideros. Es

decir, no solamente cuanto costaría una decisión determinada en el corriente año, sino también que impactos se acumularán en los próximos años y si los gastos e ingresos futuros proyectados permitirán soportar las decisiones que se están tomando el día de hoy.

Esta proyección de los impactos de las decisiones salariales a futuro es muy importante si tomamos en cuenta que Honduras es un país con un alto grado de endeudamiento externo <sup>7</sup>y que el servicio de la deuda puede hacer que los recursos requeridos para hacerle frente varíen significativamente de un año a otro. En este caso, una decisión que el día de hoy puede ser respaldada por los recursos disponibles, el año próximo o dos años después puede implicar una crisis fiscal cuando repentinamente crezcan las demandas de esos recursos escasos para el pago de la deuda externa.

Un elemento muy importante a tomar en cuenta en este sentido son los incrementos que están ligados al paso del tiempo y al nivel del salario base. Nos referimos, por ejemplo, a la antigüedad, cuyas cuantías se van a acumular con independencia de las decisiones que se tomen en un momento determinado sobre las cuantías salariales.

Si la antigüedad se establece como una cuantía fija, se puede tener un grado relativamente alto de control sobre ese rubro de gasto y evitar que un incremento salarial implique un crecimiento descontrolado del gasto por concepto de antigüedad. Pero si la antigüedad se fija como un porcentaje del salario base, tal como existe actualmente en varios de los Estatutos Profesionales aprobados, el impacto de un aumento salarial en el gasto total del Estado a corto, pero sobre todo a mediano plazo, es mucho más difícil de apreciar y sobre todo de controlar.

- ❖ Incremento de la riqueza del país: el incremento en los salarios de los servidores públicos debería guardar proporción con el incremento en la riqueza del país medida por el Producto Interno Bruto (PIB) como una cuestión de equidad social y de política económica.

Cualquier incremento del gasto total en salarios del sector público, medido en términos reales, que sea superior al crecimiento acumulado del PIB desde la fecha en que se produjo el último aumento salarial, equivaldría a trasladar una proporción mayor de la riqueza total del país al conjunto de los servidores públicos, asumiendo que todos los demás factores permanecen constantes. Esta podría ser una decisión justificada en algunos casos, por ejemplo, si los salarios del sector público se han venido quedando rezagados con respecto al crecimiento real de la economía y se desea mejorar su participación en la riqueza nacional.

No obstante, los organismos financieros internacionales consideran que esta participación medida en términos de proporción del PIB ya es demasiado alta en relación con lo que el gasto salarial del sector público representa en otros países de Centroamérica. Mientras esta situación persista es recomendable que el aumento de la masa salarial total del sector público medida en términos reales aumente en una proporción menor al incremento real del PIB. Pero en todo caso, cualquier incremento salarial debe analizarse desde el punto de vista de su impacto en el gasto salarial total y de las formas de contener su crecimiento excesivo para evitar un mayor desequilibrio de la política macroeconómica del país.

### **Variables de Ajuste del Gasto Salarial**

Las consideraciones apuntadas anteriormente resaltan la importancia de controlar el gasto salarial total, el cual es en última instancia una consecuencia del nivel salarial combinado con el número total de servidores públicos. De ahí que sea muy importante, al momento de tomar decisiones de política salarial, considerar todas las variables que inciden en el gasto total pues un aumento salarial podría producirse sin incrementar el gasto total siempre y

cuando el número de empleados disminuya en número suficiente para neutralizar el incremento en los niveles salariales.

Y viceversa un congelamiento o incluso reducción de los niveles salariales del sector público podrían no redundar en una disminución del gasto total en salarios si al mismo tiempo se produce un aumento significativo en el total de empleados públicos que anula el efecto de ahorro provocado por los niveles salariales más bajos.

Como una herramienta para ayudar a pensar sobre los efectos de unos aspectos sobre otros adjuntamos a continuación una matriz que presenta las distintas combinaciones posibles entre Gasto Salarial Total, Niveles Salariales y Plantillas.

Una flecha apuntando hacia arriba significa que la variable aumenta, una flecha apuntando hacia abajo significa que la variable disminuye y un círculo significa que permanece constante.

DETALLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Gasto Salarial Total	○	○	○	↓	↑	↑	↓	↑	↑
Niveles Salariales	↓	↑	○	○	○	↑	↓	↑	↓
Plantillas	↑	↓	○	↓	↑	○	○	↓	↑

Los nueve pasos hipotéticos que presentamos en esta matriz ilustran la distintas combinaciones posibles de las variables ligadas a las decisiones salariales. Normalmente el punto de partida para la toma de decisiones salariales deberá ser la definición del Gasto Salarial Total que el Gobierno está en condiciones de asumir ahora y en el futuro

inmediato. Esta cifra es una condición que deberá cumplirse mediante el ajuste de las otras dos variables: niveles salariales y volumen de las plantillas.

### **Variables Objeto de Estudio:**

- Componentes de la Estructura Salarial:
  - **SALARIO BASE:** corresponde a la ponderación de los diferentes factores que describen e integran la clase de puesto: responsabilidad, dificultad, conocimientos formales, adiestramiento, etc.
  - **Incentivos por desarrollo personal:** Se paga al trabajador en función de sus logros profesionales; tales como: grados académicos, publicaciones realizadas, cursos recibidos e impartidos, experiencia profesional.
  - **Incentivos por productividad:** Se paga a los trabajadores que demuestren un cambio sustancial en la razón de productividad de sus oficinas. Se trata en forma individual como de equipo.
  - **Compensación por recargo de funciones:** Se paga a aquellos trabajadores que asumen en forma temporal otras funciones de mayor nivel.
  - **Pago por antigüedad:** Incentivo por los años de servicio a las organizaciones (podría estar ligado o no a alguna condición de desempeño).
  - **Compensación por el ejercicio profesional:** Se compensa al trabajador por dedicar su conocimiento en forma exclusiva a las actividades de la organización.

- **Compensación por riesgo:** Pago que se realiza a ciertas actividades que conllevan un riesgo particular en función del lugar de trabajo y actividad específica.
- **Compensación por lugar de residencia:** Se paga al trabajador una compensación económica por las dificultades que le provoca cambiar su lugar de trabajo por otro que no corresponde a su residencia habitual. Se paga bajo la forma de vivienda y costo de vida.
- **Imposiciones de tribunales de justicia:** En razón de sentencias judiciales, e otorgan y mantienen beneficios salariales adicionales bajo el concepto de “derechos adquiridos”.
- **Puestos:** Son las unidades básicas de la estructura de la organización, pertenecen a la organización, existen para obtener resultados y cambian en el transcurso del tiempo.  
Un puesto de trabajo es el conjunto de funciones y actividades que dentro de un contexto organizativo, la empresa individualiza para obtener resultados que han de contribuir al fin de la organización.

### **Hipótesis de Investigación:**

1. La Administración del Sistema de Salarios en el Gobierno Central reviste características de inequidad, parcialismo e injusticia y no obedece a las políticas y reglas establecidas.
2. La aplicación salarial en el Gobierno Central ha dejado de ser justa y equitativa en cuanto a la administración del Recurso Humano.
3. Las cuantías de referencia reflejadas en la estructura salarial del Servicio Civil han perdido competitividad con respecto a las proporcionadas por el sector del Gobierno Descentralizado.

4. Las propuestas de la consultaría de HAY difícilmente se aplican, debido a las influencias adversas sobre la administración de Salarios en el Gobierno Central.

UDI-DEGT-UNAH



## CAPITULO III.- MARCO METODOLOGICO

### 3.1 Alcance de la investigación:

Con el desarrollo de esta investigación se busca utilizar y aplicar conocimientos previamente adquiridos que obviamente se encuentran basados en un marco teórico definido; sin duda alguna nos referimos a una investigación mixta (básica y aplicada), es una investigación de campo y por el nivel de conocimientos que se adquieren y debido a que se pretende a través del método de análisis caracterizar una situación concreta y combinar los criterios de clasificación para agrupar y sistematizar los elementos más importantes del trabajo, en este sentido es posible afirmar que se trata de una investigación descriptiva.

Para el desarrollo de esta investigación se ha previsto realizar un estudio de retribución que permita obtener la información necesaria para la actualización de las cuantías salariales de referencia. El mejor modo de actualizar las referencias es mediante la realización anual de un Estudio de Retribución elaborado con la metodología HAY y, por lo tanto, con datos por niveles HAY. Sin embargo, el costo económico de realizar un estudio de esta naturaleza mas el tiempo que habrá de invertirse en este momento limita tal acción.

En este sentido, y siguiendo con la revisión de los posibles métodos para el desarrollo de esta investigación se ha determinado que la forma de llegar a la nueva tabla de retribución salarial será a través de un Estudio Retributivo simplificado, herramienta que puede ser utilizada con la metodología HAY.

Esta alternativa intermedia entre un Estudio por niveles HAY y la encuesta de aumentos salariales tiene como procedimiento esquemático el siguiente:

1. Tomar contacto con instituciones que no se encuentran bajo la Administración del Servicio Civil pero que por su naturaleza se encuentran administrando personal que realiza funciones y tareas para el logro de sus objetivos, siendo estas afines con las que se realizan en el Gobierno Centralizado.
2. Se procederá a seleccionar de entre los puestos que fueron identificados y asignados a nivel bajo la metodología HAYy. Se conformará una lista reducida pero representativa de todos los niveles con que cuenta el Sistema de Clasificación. Esta lista podría contener unos 30 a 35 puestos en total, los cuales deben ser de naturaleza general, es decir, existentes también en el sector privado (secretarias, contadores, programadores, etc).
3. Luego se elaborará una descripción sintética del contenido de cada uno de los puestos incluidos en la lista elaborada.
4. A las instituciones que accedan a participar en el estudio se les envía la lista de puestos con la descripción sintética de cada uno de ellos y se les pide que identifiquen dentro de su plantilla puestos que, por su contenido funcional, coincidan con los de la lista e informen cual es la retribución fija que percibe cada uno de ellos, sin incluir comisiones, bonificaciones y otros beneficios.
5. Una vez que se tengan los datos de la retribución fija en el mercado se agrupan de acuerdo al nivel de los puestos y se calcula la mediana para cada nivel. Así por ejemplo, los salarios de todos los puestos de nivel 7 se agrupan y se calcula la mediana de todas las observaciones registradas. Esa mediana corresponderá a la mediana del mercado para el nivel 7. Este procedimiento se repite con todos los niveles y así complementan las referencias retributivas para todos los niveles del Sistema de Clasificación.

### 3.2 Procedimiento para determinar las variables objeto de comparación:

**La Formula de comparación básica:**

**SECTOR PRIVADO**

$$RT = RF + RV + BS$$

**SECTOR PÚBLICO**

$$RT = RF + 0 + 0$$

**Entonces:**

**RF Instituciones Consultadas      VRS      RF Sector Público**

En donde:

RF = Retribución Fija

RT = Retribución Global

### 3.3 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para la determinación de esta muestra fue necesario identificar las instituciones desconcentradas que poseen autonomía en cuanto al establecimiento de su política salarial, y que además cuentan con puestos de trabajo afines a los existentes bajo el Régimen de Servicio Civil.

Las Instituciones con estas características y que fueron consultadas son las siguientes:

- Dirección Ejecutiva de Fomento a la Minería
- Comisión Nacional de Bancos y Seguros
- Centro de Cultura Garinagu
- Dirección General de la Marina Mercante
- Comisión Nacional de Telecomunicaciones, CONATEL

- Dirección Ejecutiva de Ingresos, DEI
- Empresa Nacional de Artes Graficas, ENAG
- Consejo Hondureño de Ciencia y Tecnología, COHCIT
- Fondo Nacional de Desarrollo Sostenible

De las consultas realizadas solo respondieron las siguientes instituciones:

- Fondo nacional de Desarrollo Sostenible, FONADERS
- Consejo Hondureño de Ciencia y Tecnología, COHCIT
- Comisión Nacional De Bancos y Seguros, CBNS
- Dirección Ejecutiva de Ingresos, DEI
- Dirección General de la Marina Mercante
- Empresa Nacional de Artes Graficas

### **3.4 TABULACION E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS**

Con el propósito de obtener información para el desarrollo de esta investigación, se procedió a determinar una muestra de instituciones desconcentradas y descentralizadas del Estado pero con autonomía en la creación e implementación de su Política Retributiva que brindaran información relacionada con los montos de Remuneración Fija que es percibida por sus empleados y que presenten afinidad en las funciones asignadas con respecto a las descripciones de puestos de trabajo proporcionadas por la Dirección General de Servicio Civil.

Una vez obtenida la muestra se procedió a elaborar las síntesis de perfiles correspondientes a 35 puestos de trabajo que forman parte del Régimen de Servicio Civil, de los cuales a continuación se muestran ejemplos representativos por grupo ocupacional:

## ***Puesto Tipo: Oficial de Personal 1 y 2***

### **I. Identificación del Puesto Tipo:**

- **Tipo de Puesto:** Común
- **Familia Funcional:** Recursos Humanos y Organización
- **Grupo:** Operativo – Administrativo
- **Nivel de Clasificación:** III y IV
- **Ubicación:** Varias Secretarías de Estado

### **II. Misión:**

Revisar, postear y cotejar acciones de nombramientos, acuerdos especiales, asignación y reasignación de plazas, elaborar planillas ordinarias y complementarias de pagos salariales de personal permanente y por contrato, controlar la asistencia diaria a través de registros, aplicar deducciones por multas, cálculo de vacaciones, horas extras y otros así como también la autorización del libro de registro del personal de la Secretaría de Estado a nivel nacional; auxiliándose de las Leyes correspondientes: Ley de Servicio Civil, Ley General de Presupuesto, Ley General de la Administración Pública y sus reglamentos, estatutos y lineamientos del superior inmediato, con el objetivo de cubrir las necesidades administrativas velando por el cumplimiento de los derechos y obligaciones del servidor público.

### **III. Funciones del Puesto Tipo:**

1. Elaborar y revisar planillas ordinarias y complementarias de sueldos, aguinaldos, décimo cuarto mes en la Unidad de Recursos Humanos de las Secretarías de Estado, con el fin de ejecutar las mismas y que sean remitidas a la Dirección General de Presupuesto, después de ser procesadas por el Departamento de Computo y revisadas en el Departamento de Preintervención.
2. Revisar acciones de personal remitidas por las Direcciones Departamentales de los maestros de educación a nivel nacional, para autorización del Sub Gerente de Recursos Humanos Docente y la emisión del respectivo acuerdo.
3. Recibir, verificar y llevar control de las solicitudes de vacaciones que se reciben en la Sub Gerencia de Recursos Humanos a nivel nacional, con el fin de que el personal goce de sus vacaciones en el período que le corresponde.
4. Proporcionar información al Banco de los Trabajadores, INJUPEMP, IMPREMA y Cooperativas sobre la estructura presupuestaria y deducciones de los servidores públicos de las Secretarías de Estado, para facilitar el trámite de préstamos personales.
5. Brindar información mediante certificaciones de los últimos 36 sueldos devengados por los empleados y funcionarios en edad de jubilarse al INJUPEMP o IMPREMA, para facilitar el trámite de jubilaciones a los interesados.
6. Proporcionar información sobre nombramientos de empleados, cancelaciones por cesantía o despidos, ascensos y licencias sin goce de sueldo a la Secretaría de Finanzas específicamente a la Dirección General de Presupuesto, con el objeto de que todos los movimientos de personal estén registrados para efectos de control y pago autorizados por la Dirección General de Servicio Civil.
7. Revisar el control de asistencia de los empleados y verificar los permisos y excusas de justificación de las inasistencias encontradas.
8. Llevar el control y elaborar el informe de multas sobre las inasistencias no justificadas por los empleados.

9. Realizar todas las funciones afines que se le asignen.

#### **IV. Características Diferenciales del Puesto-Tipo:**

##### **Oficial de Personal 1 (Nivel de Clasificación III)**

En este nivel se ubican los puestos que desempeñan exclusivamente las tareas de control de asistencia, vacaciones, permisos y otros.

##### **Oficial de Personal 2 (Nivel de Clasificación IV)**

En este nivel se ubican los puestos que desempeñan el total de las funciones descritas en el Puesto Tipo.

#### **V. Requerimientos del Puesto-Tipo:**

##### **Oficial de Personal 1 (Nivel de Clasificación III)**

<b>Formación Académica:</b>	Educación Media (Perito Mercantil y Contador Público, Maestro o Bachiller)
<b>Conocimientos Específicos:</b>	Leyes relacionadas con la gestión de Recursos Humanos en el sector público
<b>Experiencia:</b>	1 año de experiencia en actividades relacionadas en trámites de Recursos Humanos en la Administración Pública

## **Oficial de Personal 2 (Nivel de Clasificación IV)**

<b>Formación Académica:</b>	Educación Media (Perito Mercantil y Contador Público, Maestro o Bachiller)
<b>Conocimientos Específicos:</b>	Leyes relacionadas con la gestión de Recursos Humanos en el sector público
<b>Experiencia:</b>	2 a 3 años en actividades relacionadas en trámites de Recursos Humanos en la Administración Pública



## ***Puesto Tipo: Oficial Jurídico***

### **I. Identificación del Puesto Tipo:**

- **Tipo de Puesto:** Común
- **Familia Funcional:** Asistencia Jurídica
- **Grupo Profesional:** Técnico
- **Nivel de Clasificación:** VII
- **Ubicación:** Varias Secretarías de Estado

### **III. Misión:**

Coordinar, planificar, redactar documentos legales, elaborar contratos, convenios o escritos legales de conformidad con las políticas de las Secretarías de Estado, a las leyes de la Administración Pública y a la Constitución de la República, con la finalidad de tramitar y resolver los casos legales que involucren a la Secretaría en la que se desempeñe.

### **III. Funciones del Puesto Tipo:**

1. Emitir opiniones legales sobre consultas formuladas al departamento o dirección donde se desempeñe.
2. Redactar dictámenes legales de acuerdo a la actividad a que se dedique la institución.

3. Redactar oficios dirigidos a la Corte Suprema de Justicia o a los Juzgados y Tribunales respectivos para tramitar los casos pendientes en los Departamentos Legales de las Secretarías o Direcciones.
4. Elaborar anteproyectos de decretos de Ley con su respectiva exposición de motivos.
5. Redactar documentos legales en respuesta a las demandas contra la Secretaría en la que se desempeña.
6. Elaborar acuerdos, contratos, convenios o escritos legales dependiendo de la actividad de la Secretaría.
7. Dictaminar reglamentos internos de las Secretarías donde desempeñe sus funciones.
8. Orientar a los Directores, Jefes de Departamentos o Unidades sobre los diferentes aspectos legales que competen a la Secretaría.
9. Planificar giras de trabajo a diferentes partes del país para resolver problemas del personal de la secretaria donde esté asignado.
10. Coordinar las actividades del departamento en ausencia del superior jerárquico.
11. Realizar audiencias de descargo al personal operativo, técnico y administrativo que labora en las diferentes jefaturas departamentales de la Dirección General de la Policía Preventiva.
12. Realizar todas las funciones afines que se le asignen.

## **VI. Características Diferenciales del Puesto-Tipo:**

### **Oficial Jurídico (Nivel de Clasificación VII)**

Por tratarse de un puesto tipo con un único nivel de responsabilidad, no se han definido características diferenciales.

**V. Requerimientos del Puesto-Tipo:**

**Oficial Jurídico (Nivel de Clasificación VII)**

**Formación Académica:** Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales

**Conocimientos Específicos:** De las Leyes, reglamentos, normas, etc., relacionados con el área donde se desempeñe.

**Experiencia:** Un año de experiencia litigando en los Juzgados.

## ***Puesto Tipo: Director Legal***

### **I. Identificación del Puesto Tipo:**

- **Tipo de Puesto:** Común
- **Familia Funcional:** Asistencia Jurídica
- **Grupo:** Ejecutivo
- **Nivel de Clasificación:** XI
- **Ubicación:** Varias Secretarías de Estado

### **IV. Misión:**

Brindar asesoría en materia jurídica a la Secretaría y resolver aquellas situaciones legales que resulten de la relación entre esta y las entidades descentralizadas financieras y particulares conforme a las Leyes, reglamentos, acuerdos y disposiciones de orden jurídico administrativo que competen a la Secretaría, para prevenir actos violatorios a la Ley que afecten al Estado y particulares.

### **III. Funciones del Puesto Tipo:**

10. Brindar asesoría jurídica y atender conflictos legales planteados por las Direcciones Generales y Departamentos de la Secretaría, para prevenir actos violatorios a la Ley que afecten al Estado y a particulares.
11. Ejercer la representación legal por sustitución de la Procuraduría General de la República a través de un poder especial para pleitos en los juicios que se ventilan en los Tribunales de lo Contencioso Administrativo y del fuero común, para plantear oposición a las demandas interpuestas contra la Secretaría.

12. Tramitar solicitudes de donaciones de bienes inmuebles presentados por las diversas Municipalidades y particulares a las distintas dependencias del Estado, con fines de utilidad pública.
13. Asesorar a la Secretaría en el cumplimiento y ejecución de las comunicaciones judiciales ordenadas por los Tribunales de la República, para que los procedimientos a seguir sean los adecuados.
14. Atender reclamos legales presentados por personas naturales o jurídicas en relación a impuestos, que estos deban pagar al Estado para que sean de acuerdo a lo que la Ley establece, emitiendo las resoluciones correspondientes.
15. Emitir resoluciones autorizando a empresas para ejercer actos de comercio en Honduras, autorización para operar almacenes de depósito públicos y privados, establecimiento de tiendas, libros, licencias para operar como agentes aduaneros, navieros, introducción de materiales y equipo para mantenimiento de contenedores de las agencias navieras exoneradas del impuesto de importación, certificación de inscripción en el registro de prestamistas no bancarios, emisión de notas de crédito, así mismo cuando corresponde emitir la cancelación de operaciones de empresas que operan en el país.
16. Previo dictamen de la Comisión de Bancos y Seguros emitir certificación de prestamistas no bancarios legalizando esta actividad, de acuerdo a solicitudes presentadas por particulares y velar para que no se infrinja esta ley.

17. Revisar y dictaminar sobre los convenios y contratos que deba firmar el Secretario de Estado.
18. Redactar iniciativas de Ley, proyectos de Decretos, Acuerdos y Resoluciones.
19. Planificar, asignar, coordinar, dirigir y supervisar las actividades que realizan los Procuradores.
20. Sustituto legal en ausencia del Secretario General.
21. Compilar y archivar las Leyes, Reglamentos, Acuerdos y disposiciones de orden jurídico administrativo que competen a la Secretaría.
22. Realizar todas las funciones afines que le sean asignadas.

## **VII. Características Diferenciales del Puesto-Tipo:**

### **Director Legal (Nivel de Clasificación XI)**

Por tratarse de un puesto tipo con un único nivel de responsabilidad no se han definido características diferenciales.

**V. Requerimientos del Puesto-Tipo:**

**Director Legal (Nivel de Clasificación XI)**

<b>Formación Académica:</b>	Abogado y Notario, de preferencia con Maestría
<b>Conocimientos Específicos:</b>	Bilingüe (Inglés-Español)
<b>Experiencia:</b>	5 años de experiencia como asesor legal

## ***Puesto Tipo: Gerente Administrativo***

### **I. Identificación del Puesto Tipo:**

- **Tipo de Puesto:** Común
- **Familia Funcional:** Presupuesto y Administración Financiera
- **Grupo:** Directivo
- **Nivel de Clasificación:** XII
- **Ubicación:** Varias Secretarías de Estado

### **V. Misión:**

Administrar, controlar, dirigir y supervisar los servicios administrativos de gestión presupuestaria, contabilidad financiera, recursos materiales y servicios generales incluyendo las funciones de compras y suministros y de administración y custodia de los bienes a su cargo, de acuerdo a las leyes que rigen en el país, procedimientos establecidos e instrucciones generales, con el fin de alcanzar el uso adecuado y eficiente de los recursos financieros del Estado.

### **III. Funciones del Puesto Tipo:**

- 1 Participar en la elaboración del anteproyecto anual de presupuesto de la Secretaría y consolidar el mismo.
- 2 Elaborar y controlar la ejecución del presupuesto de la Secretaría.
- 3 Registrar y controlar la ejecución del gasto de acuerdo con las leyes.
- 4 Autorizar con su firma los documentos administrativos que emitan para la ejecución del presupuesto.
- 5 Supervisar la consolidación y control del presupuesto y del registro contable financiero de los recursos de la Secretaría.



- 6 Supervisar el proceso de compra y contratación de bienes y servicios de la Secretaría.
- 7 Llevar la contabilidad financiera de las operaciones de la Secretaría y sus dependencias.
- 8 Asesorar y brindar apoyo a las diferentes dependencias de la Secretaría en relación con la ejecución y control del presupuesto.
- 9 Preparar informes financieros y sobre ejecución presupuestaria.
- 10 Mantener actualizados los registros y archivos del control presupuestario y la contabilidad para su verificación por los Órganos Contralores del Estado.
- 11 Administrar y custodiar los bienes muebles e inmuebles adscritos a la Secretaría y sus dependencias.
- 12 Supervisar las diferentes áreas de servicios generales.
- 13 Proveer los servicios generales como transporte, vigilancia, aseo, etc.
- 14 Comunicar a las autoridades superiores sobre medidas y controles administrativos a tomar al interior de la Secretaría.
- 15 Liquidar el presupuesto al término del ejercicio fiscal.
- 16 Realizar todas las funciones afines que se le asignen.

### **VIII. Características Diferenciales del Puesto-Tipo:**

#### **Gerente Administrativo (Nivel de Clasificación XII)**

Por tratarse de un puesto tipo con un único nivel de responsabilidad no se han definido características diferenciales.

**V. Requerimientos del Puesto-Tipo:**

**Gerente Administrativo (Nivel de Clasificación XII)**

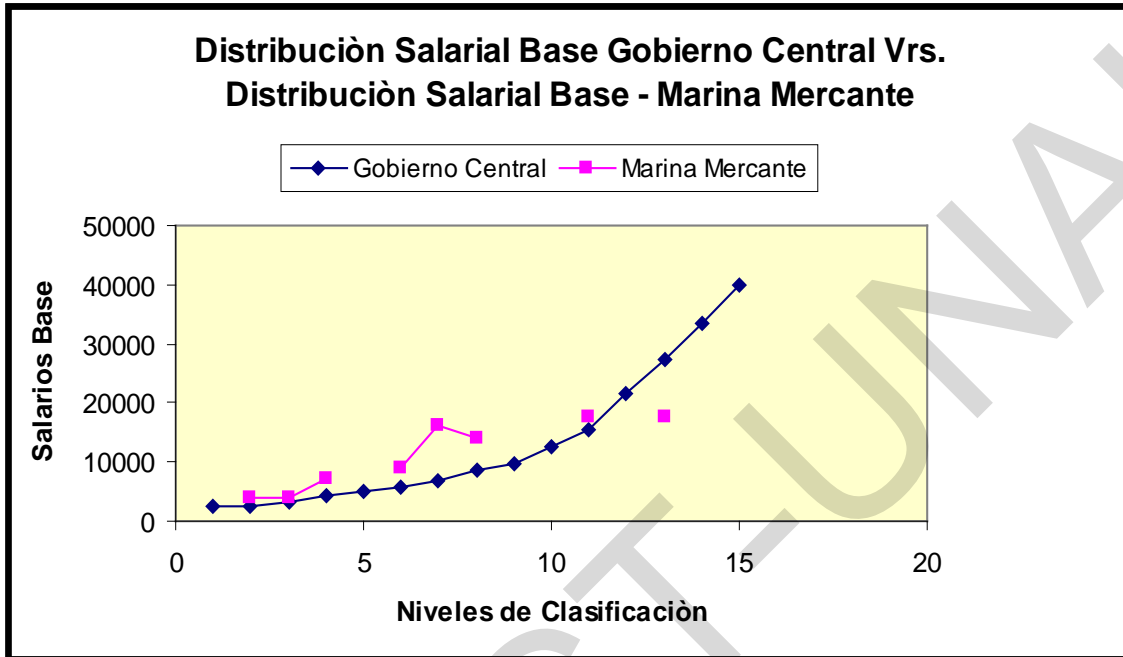
<b>Formación Académica:</b>	Licenciatura en Administración Pública, Contaduría Pública o Administración de Empresas
<b>Conocimientos Específicos:</b>	Conocimiento de sistemas y técnicas de alta gerencia administrativa, de leyes, procedimientos y prácticas aplicadas a la administración pública
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 3 años en Dirección o Gerencia Administrativa y en Supervisión de personal

## REPRESENTACION

Los resultados obtenidos se encuentran tabulados de la siguiente manera

### DIRECCIÓN GENERAL DE LA MARINA MERCANTE

Tabla Salarial Dirección General de Servicio Civil		Datos Proporcionados por la Dirección General de la Marina Mercante		
Grupo Ocupacional	Nivel Ocupacional Asignado	Puesto de Trabajo	Sueldo Devengado Actualmente	
Directivo	XV	No existen datos comparativos	0,00	
	XIV	No existen datos comparativos	0,00	
	XIII	Gerente Administrativo	17.600,00	
	XII	No existen datos comparativos	0,00	
Ejecutivo		Sub Gerente de Recursos Humanos	17.600,00	
		Director Legal	17.600,00	
	XI	Director de Auditoria Interna	17.600,00	
	X	No existen datos comparativos	0,00	
Técnico	IX	No existen datos comparativos	0,00	
	VIII	Asistente de la Gerencia Administrativa	14.000,00	
	VII	Oficial Jurídico	15.000,00	
	VII	Jefe Departamento de Informática	17.600,00	
		Auditor 2	7.600,00	
	VI	Asistente Ejecutivo	10.600,00	
Operativo Administrativo	V	No existen datos comparativos	0,00	
	IV		Secretaria 2	5.900,00
			Receptor de Fondos 2	7.500,00
			Oficial de Proveeduría 2	7.600,00
			Oficial de Personal 2	7.500,00
			Oficial Informático 2	7.000,00
	III	Oficial de Mantenimiento	4.000,00	
	II		Ayudante de Servicios Generales	5.500,00
			Vigilante/Portero	3.570,00
			Operador de Planta Telefónica	3.700,00
			Conserje 2	2.900,00
			Conserje 1	3.250,00
			Conductor de Automóviles	4.400,00
	I	No existen datos comparativos	0,00	

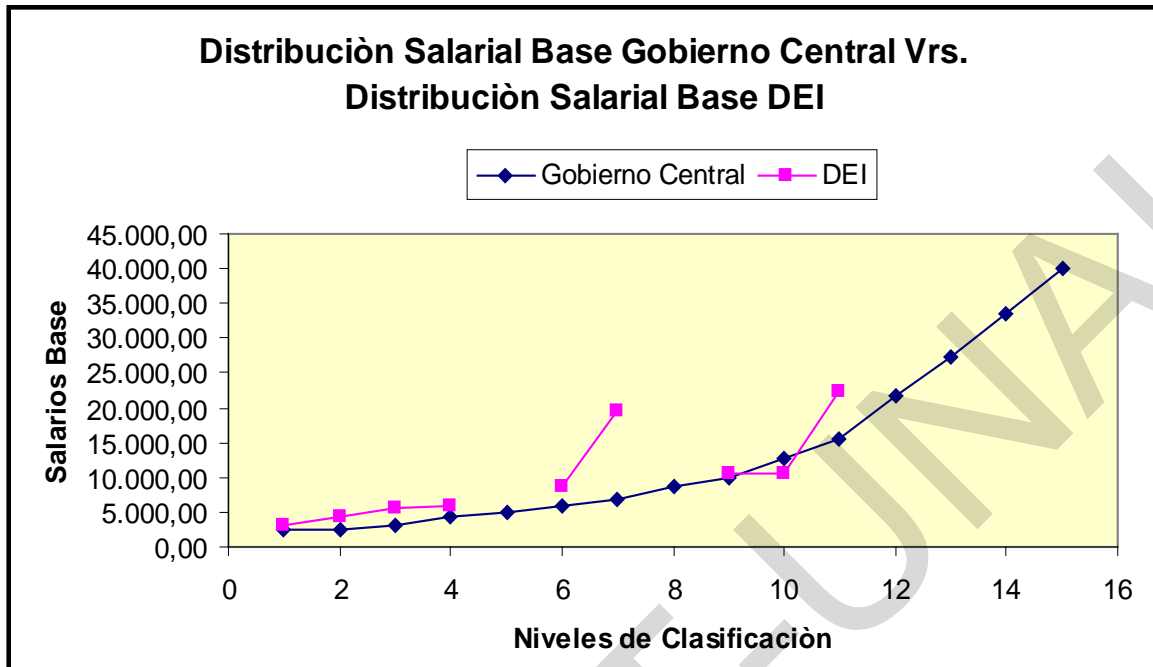


Con los datos proporcionados por esta Dependencia ha sido posible identificar las diferencias entre los niveles utilizados como referencia, en este sentido se observa que para el Grupo Operativo Administrativo que contempla los niveles del I-IV mantiene posiciones superiores pero no tan altas como es el caso de los niveles del Grupo Técnico, en donde las diferencias salariales son más altas que en el Gobierno Central. Sin embargo, en el grupo Ejecutivo específicamente el nivel XI muestra una diferencia no muy significativa y en el nivel XIII el Gobierno Central supera la base de remuneración.

Para el Grupo Directivo no se tienen datos comparables.

### DIRECCIÓN EJECUTIVA DE INGRESOS

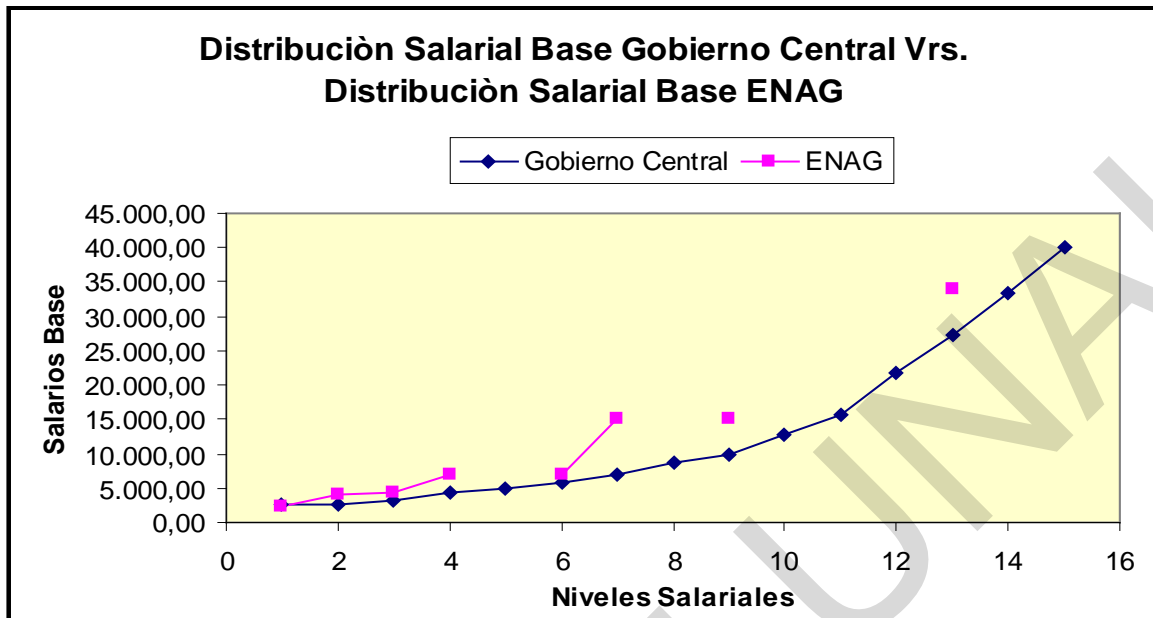
Tabla Salarial Dirección General de Servicio Civil		Datos Proporcionados por la Dirección Ejecutiva de Ingresos	
Grupo Ocupacional	Nivel Ocupacional Asignado	Puesto de Trabajo	Sueldo Devengado Actualmente
Directivo	XV	No existen datos comparativos	0,00
	XIV	No existen datos comparativos	0,00
	XIII	No existen datos comparativos	0,00
	XII	No existen datos comparativos	0,00
Ejecutivo		Sub Gerente de Recursos Humanos	22.500,00
	XI	Sub Gerente de Presupuesto	10.607,00
	X	No existen datos comparativos	0,00
Técnico	IX	Asesor Legal	10.445,00
	VIII	No existen datos comparativos	0,00
		Oficial de Capacitación	10.236,00
	VII	Jefe Departamento de Informática	27.000,00
		Auditor 1	8.871,00
	VI	Contador 3	7.648,00
		Auxiliar Jurídico	9.404,00
V	No existen datos comparativos	0,00	
Operativo Administrativo	IV	Secretaria 2	6.642,00
		Contador 1	5.457,00
	III	Oficial Informático 1	6.200,00
		Auxiliar Administrativo 1	5.190,00
		Vigilante/Portero	4.607,00
	II	Conserje 2	4.400,00
		Conductor de Automóviles	4.107,00
I	Aseadora	3.107,00	



La comparación con las proporciones salariales de la Dirección Ejecutiva de Ingresos refleja que aunque son mayores las bases para el Grupo Operativo Administrativo, estas no son altas. No obstante en el Grupo Técnico las diferencias son muy significativas, el Gobierno Central mantiene posiciones bajas en los niveles VI y VII con una relativa paridad en los niveles IX y X, hasta llegar al nivel XI en donde se observa nuevamente la gran diferencia en el Grupo Ejecutivo.

### EMPRESA NACIONAL DE ARTES GRAFICAS

Tabla Salarial Dirección General de Servicio Civil		Datos Proporcionados por la Empresa Nacional de Artes Graficas	
Grupo Ocupacional	Nivel Ocupacional Asignado	Puesto de Trabajo	Sueldo Devengado Actualmente
Directivo	XV	No existen datos comparativos	0,00
	XIV	No existen datos comparativos	0,00
	XIII	Gerente Administrativo	34.000,00
	XII	No existen datos comparativos	0,00
Ejecutivo	XI	No existen datos comparativos	0,00
	X	No existen datos comparativos	0,00
Técnico	IX	Asesor Legal	15.000,00
	VIII	No existen datos comparativos	0,00
	VII	Auditor 2	150.000,00
	VI	Auditor 1	6.907,00
	V	No existen datos comparativos	0,00
Operativo Administrativo	IV	Secretaria 2	5.557,00
		Oficial de Personal 2	10.407,00
		Oficial de Proveeduría	6.000,00
		Contador 2	5.557,00
	III	Auxiliar Administrativo 1	3.836,00
		Operador Planta Telefónica	3.229,00
		Receptor de Fondos	5.105,00
		Secretaria 1	3.704,00
		Oficial Informático 1	5.656,00
	II	Vigilante/Portero	3.707,00
		Ayudante de Servicios Generales	4.855,00
		Conserje	3.573,00
		Conductor de Automóviles	4.115,00
I	Aseadora	2.359,00	

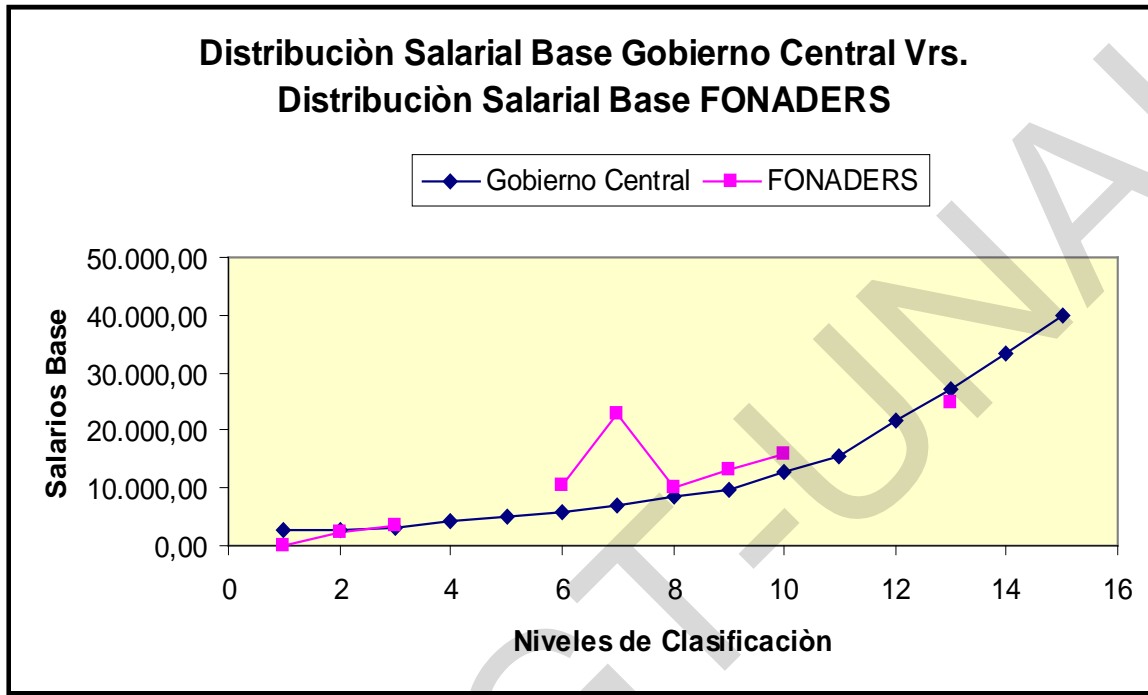


Los datos obtenidos de la Empresa Nacional de Artes Graficas reflejan que para los niveles del I-V del Grupo Operativo Administrativo esta Dependencia maneja sueldos base mayores que el Gobierno Central, sin embargo las diferencias son aun mas significativas en el nivel VI y IX del Grupo Técnico y el Nivel XIV del Grupo Directivo.



### FONDO NACIONAL DE DESARROLLO SOSTENIBLE

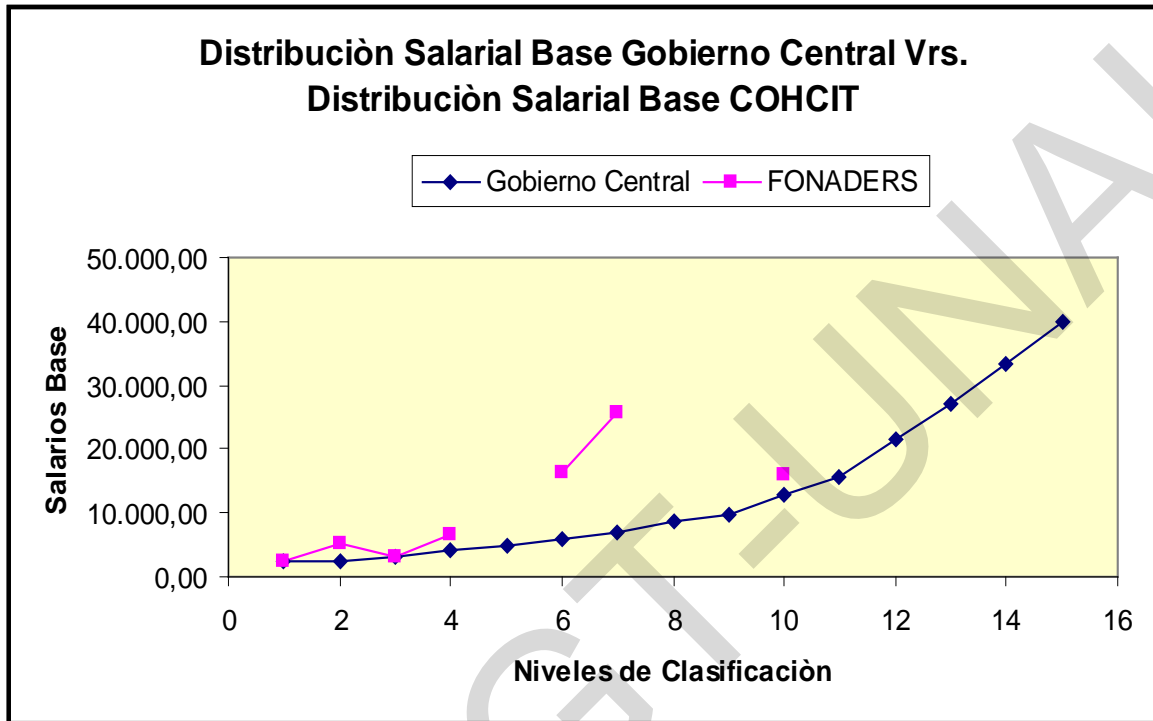
Tabla Salarial Dirección General de Servicio Civil		Datos Proporcionados por el Fondo Nacional de Desarrollo Sostenible	
Grupo Ocupacional	Nivel Ocupacional Asignado	Puesto de Trabajo	Sueldo Devengado Actualmente
Directivo	XV	No existen datos comparativos	0,00
	XIV	No existen datos comparativos	0,00
	XIII	Oficial Administrativo	10.000,00
		Jefe Depto. Administración Financiera	40.000,00
	XII	No existen datos comparativos	0,00
Ejecutivo	XI	No existen datos comparativos	0,00
	X	Especialista en Contrataciones y Adquisiciones	12.000,00
		Jefe de Contabilidad y Sistemas	20.000,00
Técnico	IX	Asesor Jurídico	13.000,00
	VIII	Jefe de Recursos Humanos	10.000,00
	VII	Auditor Interno	23.000,00
	VI	Asistente Contable	10.000,00
		Asistente de Gerencia	11.000,00
	V	No existen datos comparativos	0,00
Operativo Administrativo	IV	No existen datos comparativos	0,00
	III	Recepcionista	3.500,00
	II	Conserje	2.300,00
	I	No existen datos comparativos	0,00



Con los datos obtenidos del Fondo Nacional de Desarrollo Rural Sostenible es posible identificar que para los niveles I-III del Grupo Operativo Administrativo existe paridad en la remuneración base con respecto al Gobierno Central, sin embargo para el nivel VI y VII del Grupo Técnico las diferencias son muy significativas, para el nivel VIII, IX y X las bases salariales continúan siendo mayores pero no tan marcadas como en el nivel anterior. En el caso del Grupo Directivo con un único dato en el nivel XVIII el Gobierno Central tienen la remuneración fija más alta.

### CONSEJO HONDUREÑO DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

Tabla Salarial Dirección General de Servicio Civil		Datos Proporcionados por el Consejo Hondureño de Ciencia y Tecnología	
Grupo Ocupacional	Nivel Ocupacional Asignado	Puesto de Trabajo	Sueldo Devengado Actualmente
Directivo	XV	No existen datos comparativos	0,00
	XIV	No existen datos comparativos	0,00
	XIII	No existen datos comparativos	0,00
	XII	No existen datos comparativos	0,00
Ejecutivo	XI	No existen datos comparativos	0,00
	X	Jefe Coordinación y Gestión	15.950,00
Técnico	IX	No existen datos comparativos	0,00
	VIII	No existen datos comparativos	0,00
	VII	Director de Informática	31.250,00
		Oficial de Capacitación	31.250,00
		Relacionador Público	14.500,00
	VI	Contador General	19.140,00
		Secretario del Comisionado	13.200,00
V	No existen datos comparativos	0,00	
Operativo Administrativo	IV	Secretaria Unidad Técnica	8.000,00
		Encargado de Suministros	5.468,00
		Asistente del Contador General	6.000,00
	III	Recepcionista	3.125,00
	II	Vigilante	2.031,00
		Conserje	7.200,00
		Conductor de Automóviles	6.250,00
	I	Aseadora	2.375,00

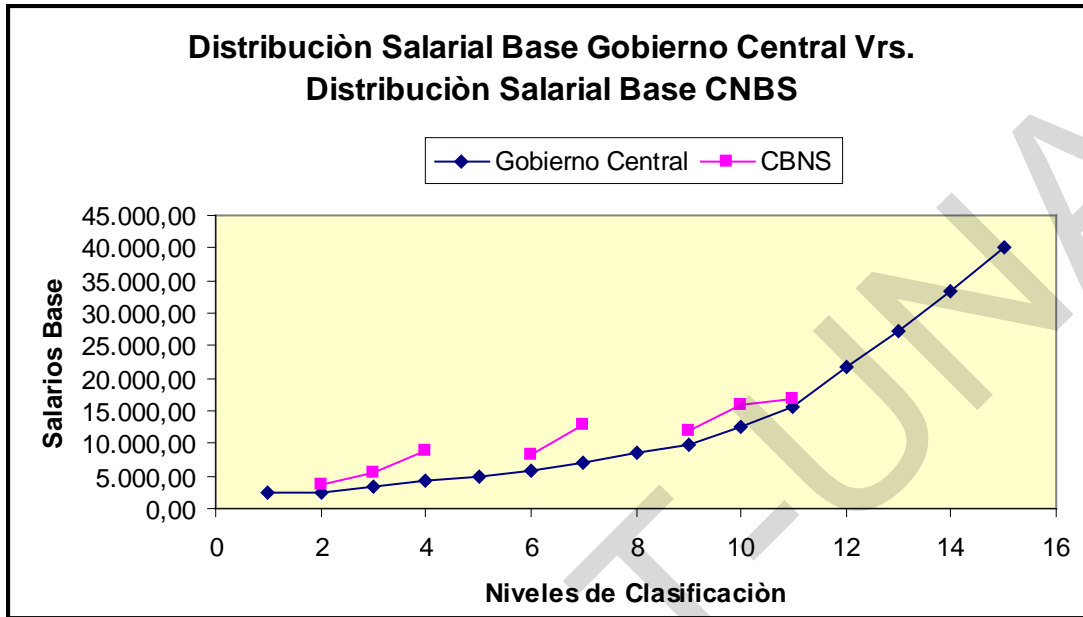


Los datos proporcionados por el Consejo Hondureño de Ciencia y Tecnología permiten observar que para el nivel I y III del Grupo Operativo Administrativo existe paridad en las bases salariales con respecto al Gobierno Central, en el caso del nivel II la remuneración base es mas alta para el COHCIT, en el Grupo Técnico las diferencias son muy significativas se pueden observar en los niveles VI y VII. En el caso específico del nivel X para el Grupo Ejecutivo la diferencia se muestra relativamente baja.

### COMISION NACIONAL DE BANCOS Y SEGUROS

Tabla Salarial Dirección General de Servicio Civil		Datos Proporcionados por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros		
Grupo Ocupacional	Nivel Ocupacional Asignado	Puesto de Trabajo	Sueldo Devengado Actualmente	
Directivo	XV	No existen datos comparativos	0,00	
	XIV	No existen datos comparativos	0,00	
	XIII	No existen datos comparativos	0,00	
	XII	No existen datos comparativos	0,00	
Ejecutivo		Director Legal	13.780,00	
		Director de Auditoria Interna	18.230,00	
	XI	Sub-Gerente de Recursos Humanos	18.230,00	
	X	Sub Gerente de Presupuesto	15.850,00	
Técnico		Analista de Recursos Humanos	11.980,00	
	IX	Asesor Legal	11.980,00	
	VIII	No existen datos comparativos	0,00	
		Oficial de Capacitación	11.980,00	
		Jefe Departamento de Informática	11.980,00	
	VII	Auditor 2	14.350,00	
		Auxiliar Jurídico	9.170,00	
		Contador 3	8.010,00	
	VI	Auditor 1	8.010,00	
		Asistente Ejecutivo	8.010,00	
	V	No existen datos comparativos	0,00	
Operativo Administrativo		Auxiliar Administrativo 2	10.490,00	
	IV		Oficial de Personal 2	9.170,00
			Oficial de Proveduría 2	9.170,00
			Secretaria 2	6.410,00
			Operador de Planta Telefónica	4.110,00
	III		Receptor de Fondos 1	6.410,00
			Secretaria 1	5.140,00
			Auxiliar Administrativo 1	6.410,00
			Conductor de Automóviles	4.110,00
	II		Ayudante de Servicios Generales	3.290,00
		Conserje 2	3.290,00	

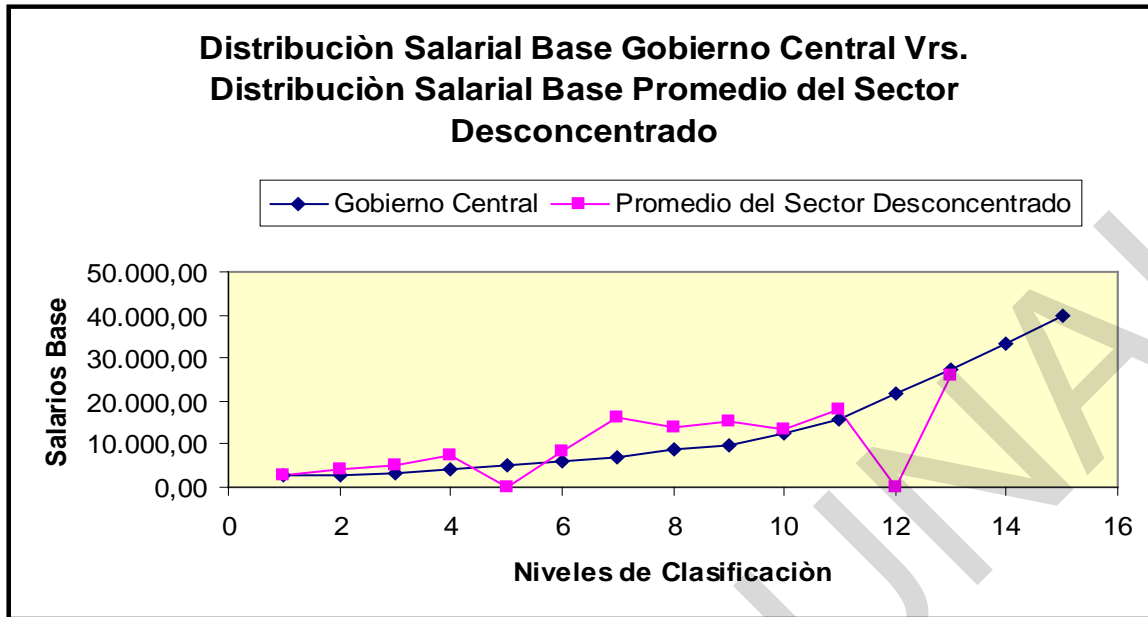
		No existen datos comparativos	0,00
--	--	-------------------------------	------



El caso representado con la Comisión Nacional de Bancos y Seguros muestra que para casi todos los niveles correspondientes a los Grupos Ocupacionales: Operativo Administrativo; Técnico y Ejecutivo las bases salariales son mas altas que las del Gobierno Central, con la observación de que en el nivel XI del Grupo Ejecutivo la diferencia no es tan significativa.

**CUADRO COMPARATIVO CON LOS PROMEDIOS DE LAS REFERENCIAS  
OBTENIDAS EN LAS INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS**

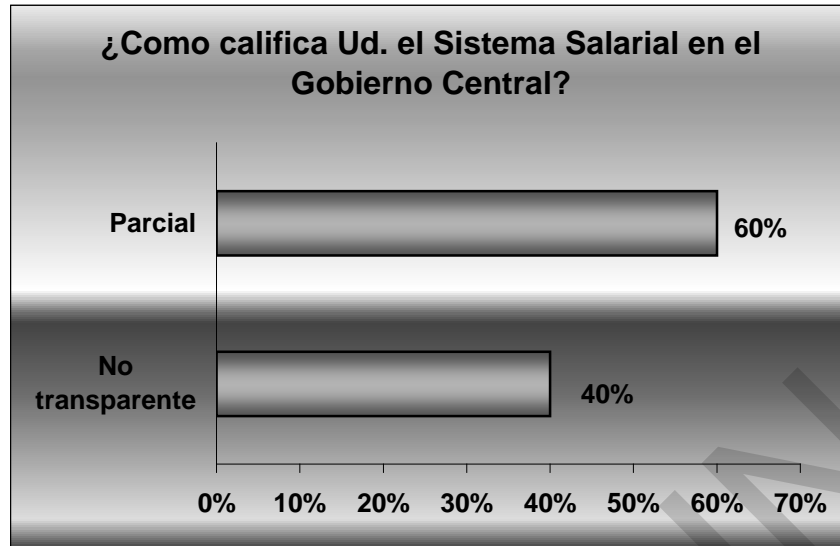
<b>Grupos Ocupacionales</b>	<b>Niveles de Clasificación</b>	<b>Bases Salariales</b>	<b>Promedios Obtenidos</b>
Directivo	XV	40.000,00	Sin información
	XIV	33.500,00	Sin información
	XIII	27.200,00	25.800,00
	XIII	21.640,00	Sin información
Ejecutivo	XI	15.600,00	17.934,29
	X	12.700,00	13.228,00
Técnico	IX	9.800,00	15.365,00
	VIII	8.700,00	14.000,00
	VII	6.900,00	16.016,00
	VI	5.800,00	8.514,00
	V	4.950,00	Sin información
Operativo Administrativo	IV	4.248,00	7.357,00
	III	3.229,00	4.915,00
	III	2.600,00	3.960,00
	I	2.600,00	2.733,00



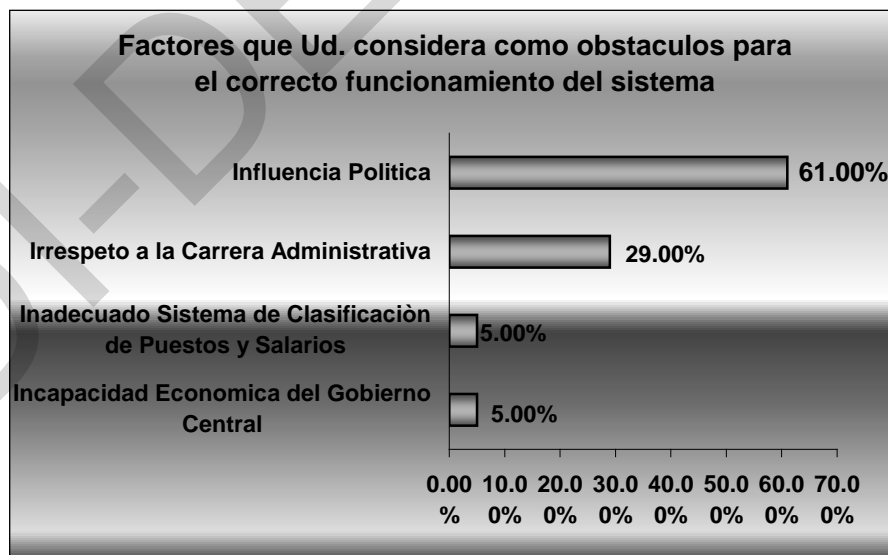
El grafico anterior refleja una comparación de las bases salariales entre el Gobierno Central y las diferentes instituciones descentralizadas. En este sentido es posible observar que los niveles base de los grupos Operativo Administrativo, Técnico y Ejecutivo son mejores remunerados fuera del Gobierno Central con diferencias realmente considerables principalmente en los niveles Técnico y Ejecutivo. No obstante el nivel Directivo con una sola muestra de la información refleja que el Gobierno Central remunera con sueldos más altos, s diferencia de las instituciones descentralizadas.

Adicionalmente se realizo un sondeo a nivel de los servidores públicos en las diferentes Secretarías de Estado con el fin de conocer la opinión general acerca del Sistema de Retribución Salarial. Los resultados pueden verse reflejados en los siguientes gráficos:





Es posible observar que un 40% de los servidores públicos encuestados respondió que el Sistema de Retribución Salarial carece de Transparencia y el 60% restante lo califica como parcializado.



El gráfico anterior refleja que los promedios obtenidos en la investigación realizada a diferentes instituciones descentralizadas con el propósito de realizar una comparación de las bases salariales. En este sentido es posible observar que los niveles base de los grupos Operativo Administrativo, Técnico y Ejecutivo son mejor remunerados fuera del Gobierno Central con diferencias realmente considerables principalmente en los niveles Técnico y Ejecutivo. No obstante el nivel Directivo con una sola muestra de la información refleja que el Gobierno Central remunera con sueldos más altos, a diferencia de las instituciones descentralizadas.

Previo a realizar un análisis de los resultados obtenidos es importante considerar un panorama del comportamiento de las variables económicas más importantes de nuestra economía.

### **3.3 ENTORNO ECONÓMICO Y SOCIAL DE HONDURAS PERIODO 2004-2005**

LA firma del acuerdo bajo la Facilidad para el Crecimiento y la Reducción de la Pobreza (PRGF) por tres años con el Fondo Monetario Internacional (FMI), la realización exitosa de la Cuarta Reunión del Grupo Consultivo para Honduras, la culminación en las negociaciones del Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y los Estados Unidos (CAFTA) y las buenas perspectivas surgidas de la propuesta nacional para lograr el acceso a los beneficios de la Cuenta de los Desafíos del Milenio (MCA), describen en buena medida, el marco optimista que guió el devenir económico y social de Honduras durante 2004.

Seis meses después de la firma del PRGF en el mes de Febrero de 2005, se hizo una revisión de las metas del marco macroeconómico para hacerlas coherentes con el entorno

que afectaba al país, en especial el fuerte deterioro en los términos de intercambio, provocado por el incremento en el precio internacional de los carburantes. Al concluir la tercera evaluación trimestral en el mes de noviembre, los resultados no pudieron ser más alentadores. La culminación de la Iniciativa de los Países Pobres Muy Endeudados (HIPC) permitirá reducir cerca de 1.000 millones de dólares el endeudamiento externo y usar estos recursos para apoyar la Estrategia de Reducción de la Pobreza (ERP), que sigue siendo el marco General de políticas que guía la planificación nacional.

La reunión del Grupo Consultivo para Honduras contribuyó a fortalecer el proceso de alineamiento y armonización de la cooperación internacional, entorno a las prioridades nacionales definidas previamente en seis documentos sectoriales acordados con la Sociedad Civil, los cuales constituyen la semilla de Programa con Enfoque Sectorial Amplio (SWAPs) y que son el marco de planificación y presupuesto con metas de mediano plazo.- Asimismo, la reunión sirvió de marco para lograr importantes compromisos de financiamiento de la ERP.

Se concluyeron de forma exitosa las negociaciones del Tratado de Libre Comercio de Centroamérica con los Estados Unidos (CAFTA), que será aprobada por el Congreso Nacional durante el primer trimestre de 2005. Ello sumado a la consolidación de la Unión Aduanera Centroamericana, la liberalización del comercio interno y la eliminación de trabas administrativas a la creación de empresas, podría mejorar las expectativas económicas del país y contribuye a crear un ambiente de confianza para la inversión privada.

Con la presentación de una propuesta integral para el desarrollo, el país dio un paso importante en el marco de la Iniciativa de la Cuenta del Milenio (MCA), con la que el gobierno norteamericano beneficiara a una serie de naciones en desarrollo. El compacto presentado por Honduras incluye programas de infraestructura vial y productiva, así como proyectos de desarrollo humanos que complementan de forma efectiva la visión de largo plazo contemplada en la ERP.

### 3.3.1 DESEMPEÑO DE LOS PRINCIPALES INDICADORES

Durante 2004 la actividad económica mostró un desempeño favorable. El Producto Interno Bruto creció un 5% en términos reales, superior al 3.5% observado en 2003 y a la tasa de crecimiento establecida en el Programa Monetario (3.5% y 4%). Dicho comportamiento obedece, tanto al mejoramiento de las condiciones de mercado externo como a un mayor dinamismo de la demanda interna. <sup>8</sup>

#### Variación Relativa del PIB por Actividad Económica Precios Constantes

Actividad Económica	02/01	03/02	04/03
<b>1. Agricultura, caza y pesca</b>	<b>4.9</b>	<b>2.6</b>	<b>7.1</b>
<b>2. Minas y Canteras</b>	<b>4.2</b>	<b>3.2</b>	<b>-0.8</b>
<b>3. Manufactura</b>	<b>3.8</b>	<b>3.7</b>	<b>4.2</b>
<b>4. Construcción</b>	<b>-14.2</b>	<b>13.8</b>	<b>-4.7</b>
<b>5. Electricidad, Gas y Agua</b>	<b>5.6</b>	<b>10.1</b>	<b>5.6</b>
<b>6. Transporte y Comunicación</b>	<b>3.5</b>	<b>3.7</b>	<b>4.0</b>
<b>7. Comercio Restaurantes y Hoteles.</b>	<b>2.9</b>	<b>3.1</b>	<b>4.7</b>
<b>8. Establecimientos Financieros</b>	<b>1.9</b>	<b>1.7</b>	<b>3.3</b>
<b>9. Propiedad Vivienda</b>	<b>4.2</b>	<b>4.2</b>	<b>4.4</b>
<b>10. Administración Pública</b>	<b>7.2</b>	<b>-2.0</b>	<b>11.9</b>
<b>11. Servicios Personales</b>	<b>6.7</b>	<b>3.5</b>	<b>4.0</b>
<b>PIB p.m</b>	<b>2.7</b>	<b>3.5</b>	<b>5.0</b>

P/preliminar

Fuente: Banco Central de Honduras

P = Preliminar

E = Estimado

Al analizar la producción por rama de actividad económica, se observan incrementos en todos los sectores, excepto en la construcción y extracción de minas y canteras. Los sectores que mostraron un mayor dinamismo fueron la agricultura, la industria manufacturera, el comercio, los servicios y la administración pública.

La actividad agrícola mostró un fuerte dinamismo al crecer a una tasa de 7.1%, pese a la caída en la producción de granos básicos. Este comportamiento positivo se explica por el aumento en la producción de bienes de exportación, tales como banano, plátanos y café. Este último rubro en particular mostró una fuerte recuperación, con un crecimiento de 10.9%, explicado por varios factores, entre los que destacan el alza en los precios internacionales del café, la mejora en la calidad del grano, influenciada por la ejecución de programas de mejoramiento productivo y el financiamiento otorgado a los productores de café a través del Decreto Legislativo No. 68/2003 del 26 de Julio del 2003.

La industria manufacturera continuó mostrando una tendencia positiva explicada por el buen desempeño de la producción maquiladora, la industria textil y la producción de alimento, bebidas y tabaco. En la maquila se dio una expansión neta de 12 parques industriales.

La Administración Pública y Seguridad, registro un crecimiento de 11.9%, como resultado de los esfuerzos que el Gobierno de la Republica viene realizando para mejorar la seguridad ciudadana, avanzar en los procesos de fortalecimiento municipal y realizar el catastro de tierras entre otras.

La provisión de servicios de electricidad, gas y agua creció a una tasa de 5.6%, influenciada por la ampliación en la cobertura de energía eléctrica, el mejoramiento de las redes de distribución primaria de agua, y por mejoras en los sistemas de acueductos urbanos.

En contraste, el sector construcción decreció 4.7%, contrario al incremento de 13.8% observado el año anterior. Dicho comportamiento se explica principalmente por el aumento

en los precios de los materiales de construcción, lo que se tradujo en la administración de metros de construcción en el sector comercial e industrial. No obstante, la construcción residencial experimentó un aumento cercano al 9%. Por su parte, la minería también mostró una tasa negativa de crecimiento, provocada por la disminución en la extracción de oro, plata, plomo y zinc.

El mayor dinamismo de sectores como el agrícola y el manufacturero es congruente con la política de apoyo a los sectores productivos que el Gobierno ha mantenido. Bajo esta orientación, BANADESA otorgó financiamiento por un monto de L. 664.4 millones, lo cual representa un aumento de 45% respecto del año anterior. Los fondos destinados al sector agrícola se incrementaron en 32%, al pasar de L. 169.0 millones en 2003 a L. 224.0 millones en 2004. Asimismo, los montos destinados al sector industrial mostraron un repunte para el 2004 representando el 17% del monto total.

Asimismo a través del FONAPROVI se desembolsaron recursos por L. 846.2 millones, con la intermediación de 13 bancos comerciales, 1 asociación de ahorro y crédito, 2 financieras y 13 instituciones no bancarias (Cooperativas, ONG's, etc). del monto total desembolsado, alrededor de L.147 millones fueron destinados al financiamiento de actividades productivas, destacándose el apoyo a la ganadería y producción de leche; cultivo de café; camarón y pesca; y elaboración de productos alimentarios; entre otros.

### **3.4 Empleo**

El dinamismo mostrado en los sectores de la actividad económica, se tradujo en un aumento de las personas ocupadas en sectores como el agrícola que presentó un crecimiento de 12.4 puntos porcentuales con respecto al año anterior; el sector de industria manufacturera que absorbió el 15.8% del total de personas ocupada, creció en 3.3%. Refiriéndonos específicamente a la industria maquiladora tenemos que al cierre de 2004, se registraron 131,000 puestos de trabajo, de los cuales el 69% son ocupados por mujeres. Asimismo, los empleos indirectos generados ascienden a 65,500 personas, teniendo un factor de expansión de 3.5 empleos indirectos por cada empleo directo. Para 2005, se prevé un crecimiento de 5% en la actividad maquiladora.

Es importante hacer notar que a pesar del comportamiento anteriormente descrito, la situación laboral del país continúa deteriorándose, específicamente por la persistencia del subempleo visible e invisible. En efecto, la tasa de desocupados mostró un aumento de 3.3 puntos porcentuales, al pasar de 33.1% a 36.4%, entre mayo de 2003 y mayo de 2004.

#### **a. Precios Macroeconómicos**

El comportamiento de los principales precios macroeconómicos durante 2004 fue coherente con las metas establecidas en el programa económico definido por las autoridades, salvo la inflación que se vio afectada por el fuerte incremento de los precios internacionales de los derivados del petróleo, lo cual desestabilizó el comportamiento de los precios internos. Esto, sumado a presiones de demanda interna ubicaron la inflación interanual a diciembre de 2004 en 9.2%.

Las tasas de interés en moneda nacional presentan una tendencia a la baja sin mayores fluctuaciones, al igual que el margen de intermediación financiera, producto de un manejo de política monetaria estable. El tipo de cambio nominal continuó depreciándose y las subastas se utilizaron como el principal instrumento para equilibrar la brecha comercial negativa. Por su parte, el salario mínimo promedio, se reajustó según acuerdo entre patronos y trabajadores, registrando un incremento anual de 9.7%.

### Principales Precios Macroeconómicos A Diciembre de cada Año

<i>Concepto</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>
<b>1. Inflación (Var. %)</b>	8.8	8.1	6.8	9.2
<b>2. Tasa Promedio de Interés %</b>				
<b>Activa</b>	23.2	22.1	20.3	19.5
<b>Pasiva</b>	11.8	9.6	8.1	8.3
<b>Margen de Intermediación</b>	11.4	12.5	12.2	11.2
<b>Tipo de Cambio Nominal*</b>	15.65	16.61	17.54	18.41
<b>3. Salario Mínimo Diario en L.</b>	56.9	63.8	69.9	76.7

Precio promedio de venta en el sector financiero  
Fuente: Banco Central de Honduras, BCH.

#### b. INFLACIÓN

La inflación medida por el cambio interanual del IPC a diciembre de cada año, se ubicó para 2004 en 9.02%, porcentaje superior en 2.4 puntos registrado durante el período anterior (6.8%), como producto del incremento en el precio internacional de los combustibles y de las presiones de demanda interna, las autoridades modificaron la meta de



inflación programada, ubicándose esta en un rango de 8.0% - 8.5%, la cual no pudo cumplirse.

En cuanto a contribuciones (en términos de variación interanual), el rubro “Alimentos y Bebidas no Alcohólicas” representó el 32.8% de la inflación, debido al aumento de precios de productos alimenticios tales como: frijoles rojos, refrescos embotellados, leche pasteurizada y en polvo, arroz clasificado, café molido y carne de pollo entre otros. Seguidamente, el rubro “Alojamiento, Agua, Electricidad, Gas y otros combustibles” contribuyó en 22.1%; producto del incremento en los precios de alquiler de viviendas, suministro de electricidad y agua y del combustible para uso doméstico (Kerosén y gas LPG). Por su lado, el rubro de “Transporte” contribuyó al IPC en 14.9%, luego de las consecutivas alzas de dichos precios en los dos trimestres anteriores del transporte de personas (bus urbano e interurbano y taxi) así como del aumento del transporte de pasajeros en avión tanto nacional como internacional y del aumento en los vehículos y sus repuestos. El mayor incremento de precios se experimentó en las regiones Sur y Norte Metropolitana.

Cabe destacar que Honduras experimentó el menor movimiento en la inflación interanual (2.4 puntos) en relación al promedio centroamericano (3.0%). El segundo lugar más bajo lo obtuvo Nicaragua (2.8%), seguido de El Salvador (2.9%), Costa Rica (3.2%) y Guatemala (3.6%).

### **3.5 SALARIOS**

En abril de 2004, se hizo un reajuste en los salarios mínimos, estableciéndose un salario mínimo por jornada diaria en L. 76.72, dicho aumento representó un 9.7%, concertado a través de negociaciones entre los trabajadores y los empresarios, sin la intervención del Gobierno.

<i>Período de Vigencia</i>	<i>Salario Nominal</i>	<i>Salario Real *</i>
<b>Enero 99 – Junio 99</b>	36.14	40.15
<b>Julio 99 – Diciembre 99</b>	45.20	50.00
<b>Enero 00 – Septiembre 00</b>	47.92	47.92
<b>Octubre 00 – Enero 01</b>	50.92	50.92
<b>Febrero 01 – Diciembre 01</b>	56.92	52.97
<b>Febrero 02 – Diciembre 02</b>	63.75	55.03
<b>Enero 2003</b>	69.94	53.55
<b>Abril 2004</b>	76.72	53.58

**Fuente: Unidad Técnica UNAT, Ministerio de la Presidencia**

**\* A precios de 2000**

Por otra parte, el porcentaje de la cobertura del salario mínimo promedio vigente sobre el costo de la canasta básica de alimentos alcanzó 61.5%, inferior en 2.1 puntos porcentuales al compararse con un 63.6% en abril del mismo año y superior a la cobertura que registró el salario mínimo promedio de 2004 (60.7%).

#### PANORAMA ECONOMICO Y SOCIAL AÑO 2005

En los últimos meses del año 2005, la producción nacional medida por el Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE) creció 4.6%. Los sectores que mostraron mayor dinamismo con respecto al mismo periodo del año anterior, son el agrícola, los servicios públicos, el transporte y el comercio. Menor desempeño se observó en la industria manufacturera, la administración pública y la construcción.

La inflación continúa su tendencia a la baja, pese a la presión ejercida por el alza en los principales precios externos, en especial de los derivados del petróleo. La variación

interanual del IPC a septiembre, fue de 9.3%, similar al cierre a diciembre de 2004, lo cual evidencia la posibilidad del cumplimiento de la meta definida en el Programa Monetario.

El incremento en la actividad económica se refleja de forma positiva en el mercado laboral. La Asociación Hondureña de Maquiladores reportó a septiembre, un total de 134,000 empleos directos, mostrando un crecimiento de 2.8% comparado con lo registrado a septiembre de 2004. Sin embargo, esto no ha sido suficiente para contrarrestar los problemas de desempeño y subempleo del país.

La liquidez del sistema bancario, medida por la suma en moneda nacional como extranjera, observó un aumento de 5.2% en el periodo comprendido entre junio-septiembre 2005 al pasar la misma de L 13,403.1 millones a L 14,096.2 millones.

El BCH estableció en 7% anual la tasa de Política Monetaria (TPM), la que mientras no sea modificada por el directorio del BCH será utilizada como tasa de interés máxima aceptable en las subastas semanales de valores gubernamentales dirigidas a las instituciones del sistema financiero nacional, para control de liquidez de corto plazo.

La tasa de interés activa del sistema financiero, tanto en moneda nacional como extranjera continúan en descenso, dado el aumento significativo de la liquidez del sistema, cabe hacer notar que la tasa pasiva en moneda nacional mostró una leve baja, lo que produjo que el margen de intermediación financiera experimentara una mayor reducción.

Derivado de la continuidad en la aplicación del régimen cambiario vigente instrumentado a través del Sistema de Adjudicación Pública de Divisas (SAPDI), el tipo de cambio de referencia se situó en L 18.8803 a septiembre de 2005, generándose una depreciación del lempira frente al dólar de 1.5% con respecto a diciembre de 2004.

El balance comercial registró al cierre de septiembre de 2005 un déficit de US\$ 2,076.7 millones, mayor en 25% respecto al observado en el mismo período de 2004. Esto es producto del aumento en mayor proporción de las importaciones (19.5%), con respecto a las exportaciones que crecieron 11.3%.

La cuenta financiera del Gobierno Central, mostró en términos netos un déficit de L 2,007.3 millones, representado un 1.8% del PIB, superior en 0.6 puntos porcentuales al de igual

período de 2004, producto del crecimiento más que proporcional de los gastos con relación a los ingresos.

En inversión social a través del PRAF se invirtieron al cierre de septiembre de 2005 un total de L 262.9 millones beneficiando a 381,515 personal. Por otro lado, el FHIS ejecutó un total de L 899.98 millones, que corresponden 4,271 proyectos en su mayor proporción de infraestructura menor.

#### EMPLEO:

De acuerdo a la Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples (EPHPM), a mayo de 2005 la población económicamente activa (PEA) fue de 2.75 millones de personas, lo que implica un crecimiento de 6.2% con respecto a 2004, representando un 52% de participación con relación a la población en edad de trabajar, persistiendo una amplia mayoría masculina.

La tasa de desempleo abierto se redujo a 4.8% con mayores incidencias en la zona rural. Sin embargo, los principales problemas en el mercado de trabajo, se siguen reflejando en la baja calidad del empleo, lo cual se puede observar en las altas tasas de sub empleo invisible registrado en los últimos períodos.

#### ASPECTOS SOCIALES:

En el marco del proceso de implementación y ejecución de la Estrategia para la Reducción de la Pobreza (ERP), se llevaron a cabo acciones relevantes destacando las siguientes:

1. Durante los meses de julio y agosto se realizaron las jornadas nacionales informativas y de actualización de la ERP, con el fin primordial de definir mediante un proceso de consulta participativa a la sociedad hondureña, los programas y proyectos a ejecutarse en el 2006 con los recursos liberados del servicio de deuda externa.
2. Se priorizaron 4,920 proyectos enmarcados en la ERP por un valor de L 2,508 millones, siendo aprobados por el Gabinete Social. La priorización se realizó en

base a metodología aprobada por el Consejo Consultivo de la ERP, la cual incorpora criterios territoriales y sectoriales para la asignación de recursos para 2006.

El FHIS durante el período enero-septiembre ejecutó un total de L 899.98 millones, que corresponden a 4,271 proyectos. Entre tanto que para el tercer trimestre la ejecución financiera totalizó L335.8 millones, destinando alrededor del 77% a 1920 proyectos de infraestructura menor. Según monto de inversión, los recursos se canalizaron al Programa Nuestras Raíces, L95.8 millones; fortalecimiento institucional, L75. Millones; planes de inversión municipal piloto de agua y saneamiento básico.

### **3.5.1 IMPORTANCIA DE LOS SALARIOS**

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas ofrecen su tiempo y su fuerza para recibir una retribución salarial a cambio, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

El salario para las personas representa una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable, el dinero, el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

Para las organizaciones los salarios son a la vez un costo y una inversión, costo porque los salarios se reflejan en el costo del producto del servicio final. Inversión, porque representa aplicación de dinero en un factor de producción, el trabajo, como un intento por conseguir un retorno mayor.

La participación de los salarios en el valor del producto depende, obviamente del ramo de actividad de la organización cuanto mas automatizada sea la producción, menor será la participación de los salarios y los costos de Producción. En cualquiera de estos dos casos, los salarios siempre representan para la empresa un respetable volumen de dinero que debe ser muy bien administrado.

El salario es un elemento esencial del contrato de trabajo, siendo el contrato de trabajo uno de los ejes de la economía actual, que condiciona a la estructura misma de la sociedad.

Con el fin de atraer y retener el personal necesario para la organización, los empleadores deben considerar que la compensación ofrecida sea la más equitativa posible, con relación a los conocimientos y experiencias al servicio de la empresa.

#### **4.- ANALISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS**

Esta investigación se fundamenta en el análisis comparativo que ha permitido identificar las diferencias entre los salarios existentes en sectores similares como el Desconcentrado vrs. Gobierno Central, en este sentido podemos establecer en base a los resultados obtenidos de la investigación que es completamente cierto que los salarios bajo el Régimen de Servicio Civil han perdido competitividad con respecto a otros sectores.

Se han establecido claramente los Grupos Ocupacionales más vulnerables en la comparación, siendo estos el Grupo Operativo Administrativo, Técnico y Ejecutivo, esto puede ser explicado por varias razones, entre ellas a los constantes movimientos que se dan de los salarios en el sector desconcentrado, para atraer y retener a profesionales técnicos en áreas muy importantes dentro de las instituciones, y en términos generales a que aún

existen organizaciones que realizan evaluaciones del desempeño con opciones a incrementos salariales permitiendo que exista movilidad en los salarios.

Es posible referir que como resultado de la consultas, los niveles que reflejan salarios por debajo de los establecidos en la Tabla Salarial de Servicio Civil, son los que enmarcan la mayoría del personal requerido por las diferentes Secretarías de Estado en el Gobierno Central, comenzando con el Grupo Operativo – Administrativo y Técnico que permite ofrecer el servicio público a la ciudadanía en forma personalizada en la mayoría de los casos, y al Grupo Ejecutivo que contempla el personal de mandos intermedios el cual se desempeña fundamentalmente en la coordinación y gestión de las principales actividades de cada Dependencia.

### **PROPUESTA DE UNA NUEVA ESTRUCTURA DE SALARIOS REVISADA Y AJUSTADA**

Considerando los resultados obtenidos se procedió a determinar los valores promedio de cada una de las Instituciones consultadas, para establecer las referencias del sector, los resultados se muestran a continuación:

<b>Nivel</b>	<b>Salario Base de Retribución Fija</b>	<b>Mediana de Retribución Fija Mensual de las Instituciones Consultadas</b>
XV	40.000,00	0,00
XIV	33.500,00	0,00
XIII	27.200,00	25.800,00
XII	21.640,00	0,00
XI	15.600,00	17.934,29
X	12.700,00	13.228,50
IX	9.800,00	15.365,00
VIII	8.700,00	14.000,00

VII	6.900,00	16.016,22
VI	5.800,00	8.514,44
V	4.950,00	0,00
IV	4.248,00	7.357,33
III	3.229,00	4.915,83
III	2.600,00	3.960,88
I	2.600,00	2.733,00

Los valores promedio establecidos como referencias han sido utilizados para definir valores máximos y las referencias actuales para definir los valores mínimos, en el primer caso se tienen los siguientes datos:

Nivel	Salario Base de Retribución Fija	Mediana de Retribución Fija Mensual de las Instituciones Consultadas	Mediana de Retribución Fija Anual	Virs. Mínimos, referencias mensuales consultadas
XV	40.000,00	0,00	0,00	0,00
XIV	33.500,00	0,00	0,00	0,00
XIII	27.200,00	25.800,00	309.600,00	29.517,44
XII	21.640,00	0,00	0,00	0,00
XI	15.600,00	17.934,29	215.211,43	16.929,12
X	12.700,00	13.228,50	158.742,00	13.782,04
IX	9.800,00	15.365,00	184.380,00	10.634,96
VIII	8.700,00	14.000,00	168.000,00	9.441,24
VII	6.900,00	16.016,22	192.194,67	7.487,88
VI	5.800,00	8.514,44	102.173,33	6.294,16
V	4.950,00	0,00	0,00	5.371,74
IV	4.248,00	7.357,33	88.288,00	4.609,93
III	3.229,00	4.915,83	58.990,00	3.504,11
III	2.600,00	3.960,88	47.530,50	2.821,52
I	2.600,00	2.733,00	32.796,00	2.821,52

Para determinar los valores mínimos se aplicó el % de inflación esperada para el cierre del año 2005, inflación esperada para el año 2006 y 2007 obtenido con una proyección a través del método auto regresivo:



Meses	Índices de Precios X	Índices de Precios Y	XY	X <sup>2</sup>
Enero	152,20	154,00	23.438,80	23.164,84
Febrero	154,00	155,20	23.900,80	23.716,00
Marzo	155,20	156,20	24.242,24	24.087,04
Abril	156,20	157,20	24.554,64	24.398,44
Mayo	157,20	158,30	24.884,76	24.711,84
Junio	158,30	159,70	25.280,51	25.058,89
<b>Totales</b>	<b>933,10</b>	<b>940,60</b>	<b>146.301,75</b>	<b>145.137,05</b>

Los valores X representan los Índices de precios para los meses de Enero a Junio del año 2005. Los valores Y corresponden a los meses de Enero a Julio del mismo año.

Los valores de XY representan una multiplicación de X por Y; X<sup>2</sup> es el resultado de elevar cada valor de X a la potencia 2.

Los valores en negrita al final del cuadro son las sumatorias por columna.

- Para determinar los valores finales es necesario utilizar las fórmulas siguientes:

$$b = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Donde:

$$b = ? \quad y$$

$$a = \bar{y} - b \bar{x}$$

$$a = \bar{y} + b \bar{x}$$

Donde:

$$a = ?$$

Con el cuadro anterior se procedió a la aplicación de las formulas y se obtuvo que para los años 2005, 2006 y 2007 la tasa de inflación esperada es de 8.52%, 12.21% y 11.05% respectivamente.

Las proyecciones realizadas se han utilizado para los desarrollar los escenarios en las diferentes Secretarías de Estado.

Se han establecido las referencias promedio de las instituciones consultadas como los valores máximos, a continuación se detallan los resultados:

Nivel	Salario Base de Retribución Fija	Mediana de Retribución Fija Mensual de las Instituciones Consultadas	Mediana de Retribución Fija Anual	Vlrs. Maximos referencias mensuales consultadas
XV	40.000,00	0,00	0,00	0,00
XIV	33.500,00	0,00	0,00	0,00
XIII	27.200,00	25.800,00	309.600,00	25.800,00
XII	21.640,00	0,00	0,00	0,00
XI	15.600,00	17.934,29	215.211,43	17.934,29
X	12.700,00	13.228,50	158.742,00	13.228,50
IX	9.800,00	15.365,00	184.380,00	15.365,00
VIII	8.700,00	14.000,00	168.000,00	14.000,00
VII	6.900,00	16.016,22	192.194,67	16.016,22
VI	5.800,00	8.514,44	102.173,33	8.514,44
V	4.950,00	0,00	0,00	0,00
IV	4.248,00	7.357,33	88.288,00	7.357,33
III	3.229,00	4.915,83	58.990,00	4.915,83
III	2.600,00	3.960,88	47.530,50	3.960,88
I	2.600,00	2.733,00	32.796,00	2.733,00

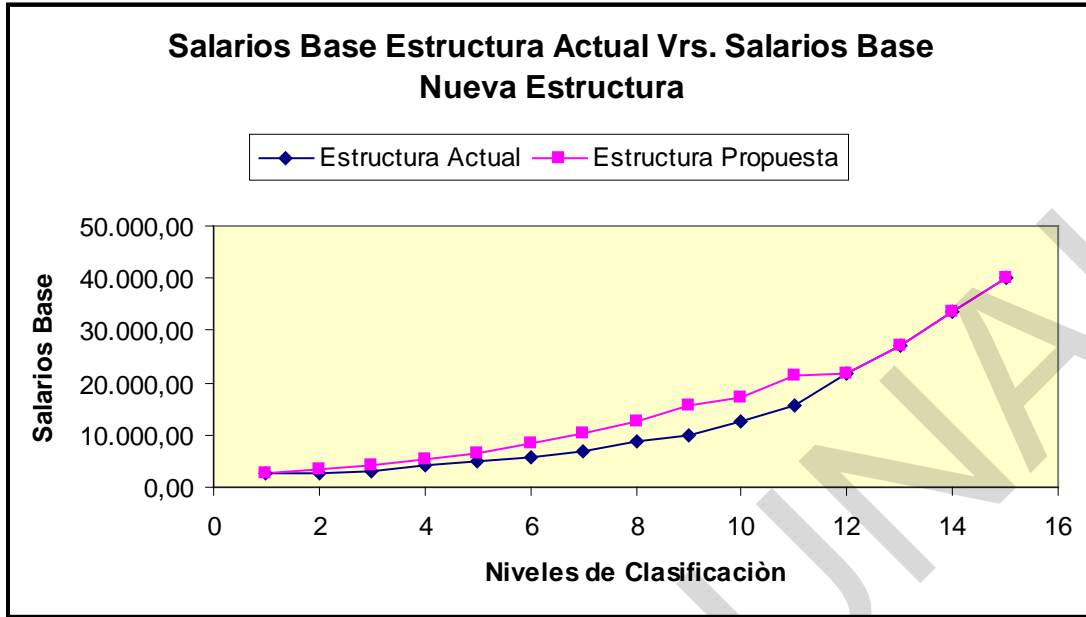
Luego se calculó un promedio de los valores mínimos y máximos para cada nivel base en los diferentes Grupos Ocupacionales, los que fueron considerados para determinar las nuevas bases salariales de todos los niveles en la nueva estructura de salarios.

En el cálculo del resto del nivel anterior, este porcentaje fue el resultado de promedios observados en los resultados de las instituciones consultadas, con el propósito de que la brecha de crecimiento entre niveles correspondientes a un mismo Grupo Ocupacional sea igual.

**PROPUESTA: ESTRUCTURA DE SALARIOS BASE, AÑO 2005**

**Tasa de Inflación = 8.52%**

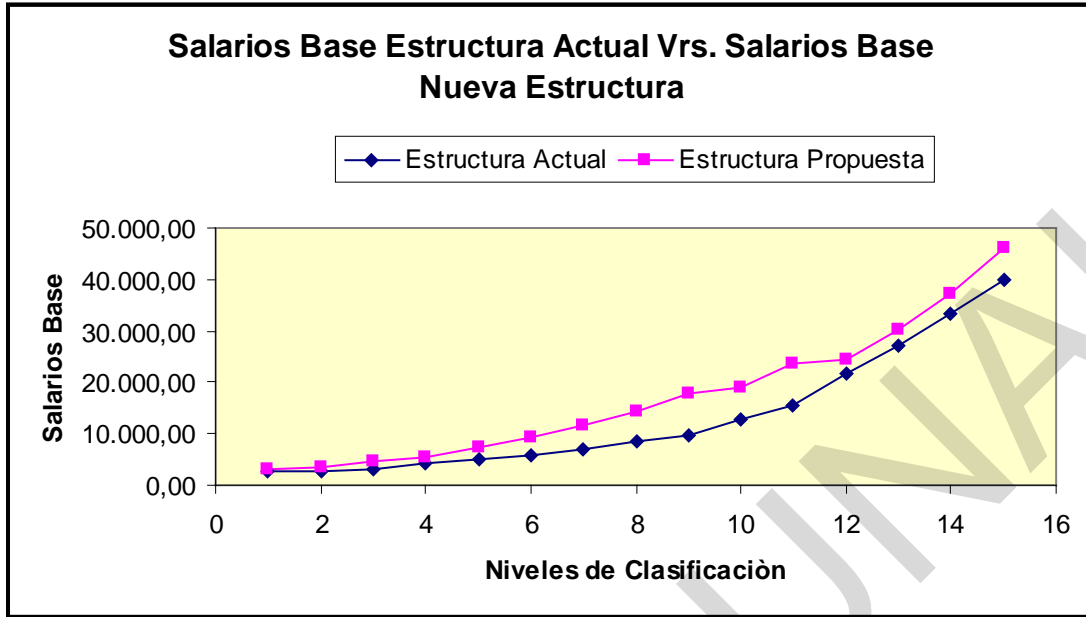
Nivel	Estructura Actual	Estructura Propuesta Salarios Base
XV	40.000,00	40.000,00
XIV	33.500,00	33.500,00
XIII	27.200,00	27.200,00
XII	21.640,00	21.640,00
XI	15.600,00	21.191,00
X	12.700,00	17.090,00
IX	9.800,00	15.748,00
VIII	8.700,00	12.700,00
VII	6.900,00	10.242,00
VI	5.800,00	8.260,00
V	4.950,00	6.661,00
IV	4.248,00	5.268,00
III	3.229,00	4.210,00
III	2.600,00	3.391,00
I	2.600,00	2.777,00



**PROPUESTA: ESTRUCTURA DE SALARIOS BASE, AÑO 2006**

**Tasa de Inflación Esperada = 12.21%**

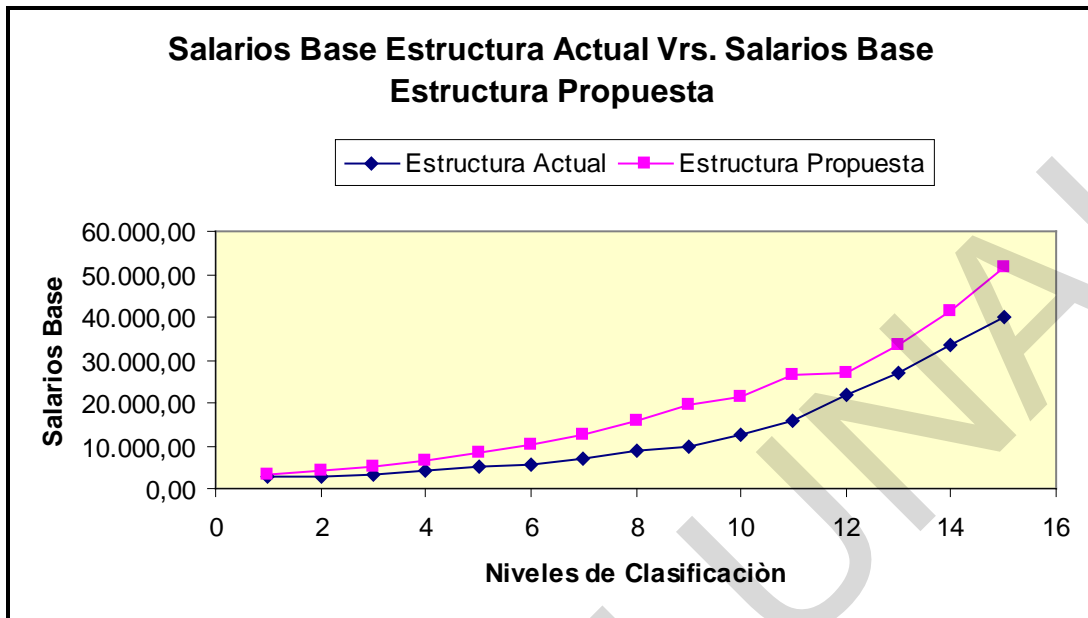
Nivel	Estructura Actual	Estructura Propuesta de Salarios Base
XV	40.000,00	46.297,00
XIV	33.500,00	37.336,00
XIII	27.200,00	30.110,00
XII	21.640,00	24.282,00
XI	15.600,00	23.779,00
X	12.700,00	19.177,00
IX	9.800,00	17.671,00
VIII	8.700,00	14.251,00
VII	6.900,00	11.492,00
VI	5.800,00	9.268,00
V	4.950,00	7.474,00
IV	4.248,00	5.576,00
III	3.229,00	4.497,00
III	2.600,00	3.626,00
I	2.600,00	2.925,00



**PROPUESTA: ESTRUCTURA DE SALARIOS BASE, AÑO 2007**

**Tasa de Inflación Esperada = 11.05%**

Nivel	Estructura Actual	Estructura Propuesta
XV	40.000,00	51.413,00
XIV	33.500,00	41.462,00
XIII	27.200,00	33.437,00
XII	21.640,00	26.965,00
XI	15.600,00	26.406,00
X	12.700,00	21.296,00
IX	9.800,00	19.623,00
VIII	8.700,00	15.825,00
VII	6.900,00	12.762,00
VI	5.800,00	10.293,00
V	4.950,00	8.300,00
IV	4.248,00	6.564,00
III	3.229,00	5.246,00
III	2.600,00	4.225,00
I	2.600,00	3.460,00



## 4.1 CONCLUSIONES

1. El Sistema de clasificación de puestos y salarios implementado por la compañía HAY GROUP reúne todas las metodologías necesarias para alcanzar una justa remuneración basada en meritos, conocimientos y habilidades, no obstante la influencia política sumada a la falta de conocimiento por parte de las autoridades encargadas de tomar las decisiones ha obstaculizado que el sistema funcione en forma adecuada.
2. Los salarios establecidos en la Estructura Salarial que es utilizada por la Dirección General de Servicio Civil para remunerar a los empleados bajo su Régimen, han perdido competitividad con respecto a sectores como el descentralizado, que aunque son financiados en algunos casos por el Gobierno tienen autonomía en cuanto al establecimiento de los mismos.
3. Los niveles correspondientes a los grupos ocupacionales: Operativos, Técnicos y Ejecutivos se encuentran muy por debajo de la mediana del mercado descentralizado.
4. Para los niveles del Grupo Directivo únicamente fue posible identificar mediana del mercado para el nivel XIII, debido a que para los otros niveles las instituciones consultadas no proporcionaron información. En este caso la referencia de mercado obtenida presento un salario por debajo del establecido en la estructura de salarios actual, por lo que no fue considerado para realizar el cálculo de valores promedios y el ajuste por costo de vida correspondiente.

5. Existen limitantes de carácter económico que obstaculizan las intenciones de la Dirección General de Servicio Civil para la realización de estudios técnicos en materia de Retribución Salarial.
6. Debido al impacto negativo que provocan la aprobación de Estatutos con cláusulas en las que definen incrementos no proporcionales a lo ya presupuestado para salarios, estos son obstáculo para la revisión de la estructura salarial.
7. El costo económico por secretaria es diferenciado ya que existen Secretarías de Estado que cuentan con una enorme estructura de puestos de trabajo, en este caso hay dependencias como: Obras Públicas, Transporte y Vivienda, Finanzas, Trabajo y Seguridad, en las que se tendrá que revisar cuales son los puestos de trabajo que requieren de personal especializado y que por la dificultad para reclutarlos, es necesario revisar los salarios base para su reclutamiento.
8. El costo de implementación de la nueva Estructura Salarial ascendería aproximadamente a L. 197.780,244.00 (Millones de lempiras anuales), lo que incrementaría significativamente el renglón de sueldos y salarios en el Presupuesto General de la Republica.
9. La Dirección General de Servicio Civil ha desarrollado Auditorias de Puestos en cada una de las Secretarías de Estado, en las que se han definido claramente los perfiles de puestos en todos los grupos ocupacionales existentes, por lo que es un instrumento muy útil para revisar las prioridades en cuanto al personal técnico que es requerido por las mismas.



## 4.2 RECOMENDACIONES

1. El Sistema de Clasificación actual debe considerar Políticas de Retribución Salarial diferenciadas, de manera que le permita mejorar el salario entre grupos a lo interno de la Estructura de Salarios.
2. La escala de salarios de la Dirección General de Servicio Civil debe ser revisada cada año, para realizar los ajustes necesarios tomando como base el índice inflacionario y el costo de vida.
3. La Dirección General de Servicio Civil deberá contratar personal calificado, con estudios universitarios y experiencia en el área de Recursos Humanos, que sean parte de la plantilla de Analistas de Recursos Humanos, de manera que ellos desarrollen los estudios, dando cumplimiento así a las competencias de la autoridad como responsable de administrar el Talento Humano del Gobierno.
4. El incremento a las bases salariales ya aplicadas en las Secretarías de Estado generaría un alto efecto presupuestario anual, lo que definitivamente provoca que lo gastado en salarios sobrepase los montos recomendados por los Organismos Financieros Internacionales. En este sentido se recomienda que los ajustes realizados a las bases actuales sean utilizados para contrataciones futuras.
5. Es menester que se implementen a la brevedad posible, las Auditorías de Puestos y Salarios a fin de ordenar organizacionalmente a las Secretarías de Estado, clasificando los puestos de trabajo de acuerdo a las funciones que los empleados desempeñan y respetando el principio de “A igual trabajo igual remuneración”.

6. El incremento en los salarios de los empleados públicos debe guardar proporción con el incremento en la riqueza del país medida por el Producto Interno Bruto como una cuestión de equidad social y de política económica.
7. Es importante considerar seriamente la aplicación de conceptos de productividad en la Administración del Estado a fin de que se mantenga al personal estrictamente necesario y con ello se abran mayores posibilidades salariales para el empleado público.

## BIBLIOGRAFIA

- ❖ Asistencia para el establecimiento de una política retributiva del sector público.  
Consortio HAY.- Documento disponible únicamente para Servicio Civil-Honduras.
- ❖ Clasificador de Puestos del Servicio Civil-Honduras.
- ❖ Aplicaciones de los Estudios Retributivos Hay.
- ❖ Panorama Económico y General de la Economía Hondureña – UNAT.
- ❖ Administración de Recursos Humanos  
Quinta edición, Adalberto Chiavenato.
- ❖ Manual de Investigación Social  
Ricardo Neupert.

UDI-DEGT-UNAH

No.	DETALLE Tipo de Puesto	Sueldo Base Gobierno Central		Sueldo Base CNBS		Sueldo Base FONADERS	
		Minimo	Maximo	Minimo	Maximo	Minimo	Maximo
1	Periodista 2			NA	NA	NA	NA
2	Oficial de Capacitación			11,980.00	21,450.00	NA	NA
3	Auditor 1			8,010.00	14,350.00	NA	NA
4	Auditor 2			NA	NA	23,000.00	
5	Analista de Recursos Humanos 2			11,980.00	21,450.00	NA	NA
6	Analista de Recursos Humanos 1			NA	NA	10,000.00	
7	Sub Gerente de Presupuesto			15,850.00	28,380.00	20,000.00	
8	Conductor de Automovil			4,110.00	7,350.00	NA	NA
9	Asistente de Personal			NA	NA	NA	NA
10	Ayudante de Servicios Generales			3,290.00	5,880.00	NA	NA
11	Auxiliar Administrativo 1			6,410.00	11,480.00	NA	NA
12	Auxiliar Administrativo 2			10,490.00	18,790.00	NA	NA
13	Auxiliar Jurídico			9,170.00	16,420.00	NA	NA
14	Asistente Ejecutivo			8,010.00	14,350.00	11,000.00	
15	Director Legal			13,780.00	24,680.00	NA	NA
16	Director de Auditoría Interna			18,230.00	32,650.00	NA	NA
17	Conserje 2			3,290.00	5,880.00	2,300.00	
18	Conserje 1			NA	NA	NA	NA
19	Contador 2			NA	NA	NA	NA
20	Contador 3			8,010.00	14,350.00	10,000.00	
21	Gerente Administrativo			NA	NA	40,000.00	
22	Ingeniero Coordinador 2			NA	NA	NA	NA
23	Jefe Departamento de Informatica 2			11,980.00	21,450.00	NA	NA
24	Oficial de Personal 2			9,170.00	16,420.00	NA	NA
25	Oficial de Proveeduría 2			9,170.00	16,420.00	NA	NA
26	Asesor Legal			11,980.00	21,450.00	13,000.00	
27	Oficial Jurídico			NA	NA	NA	NA
28	Operador de Planta Telefonica			4,110.00	7,350.00	3,500.00	
29	Receptor de Fondos 2			6,410.00	11,480.00	NA	NA
30	Secretaria 1			5,140.00	9,200.00	NA	NA
31	Secretaria 2			6,410.00	11,480.00	NA	NA
32	Oficial Informatico 1 y 2			NA	NA	NA	NA

33	Sub Gerente de Recursos Humanos			18,230.00	32,650.00	10,000.00	
34	Oficial de Protocolo			NA	NA	NA	NA
35	Vigilante			falta		NA	NA

UDI-DEGT-UNMH

Sueldo Base COHCIT	
Minimo	Maximo
14,500.00	
31,250.00	
NA	NA
NA	NA
NA	NA
NA	NA
NA	NA
6,250.00	
NA	NA
NA	NA
NA	NA
NA	NA
NA	NA
13,200.00	
NA	NA
NA	NA
7,200.00	
2,735.00	
6,000.00	
19,140.00	
NA	NA
15,950.00	
31,250.00	
NA	NA
5,468.00	
NA	NA
NA	NA
3,125.00	
NA	NA
NA	NA
8,000.00	
NA	NA

NA	NA
NA	NA
2,031.00	

UDI-DEGT-UNVAH



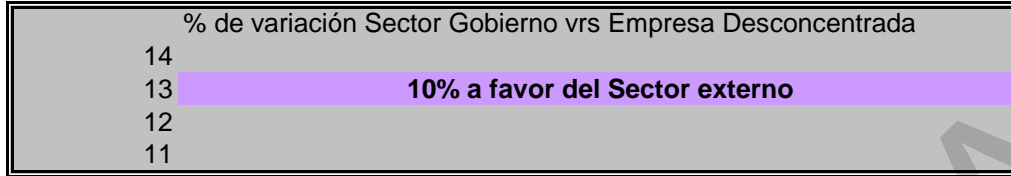
**Cuantías salariales:**  
**Puesto: Gerente Administrativo**

Cuántia en el Gobierno Central:	<b>L. 15,000.00</b>
Cuántia en el Sector Privado:	
Empresa XXX	L. 17,000.00
Empresa XXX	L. 16,800.00
Empresa XXX	L. 14,200.00
Total Cuántia Sector Privado:	<b>L. 48,000.00</b>
Promedio del Sector Privado:	<b>L. 16,000.00</b>
Diferencia Absoluta:	-L. 1,000.00
Diferencia Porcentual:	-10

**Cuantías salariales:**  
**Puesto: Gerente Administrativo**

Cuántia en el Gobierno Central:	<b>L. 15,000.00</b>
Cuántia en el Sector Privado:	
Empresa XXX	L. 12,000.00
Empresa XXX	L. 13,800.00
Empresa XXX	L. 14,200.00
Total Cuántia Sector Privado:	<b>L. 40,000.00</b>
Promedio del Sector Privado:	<b>L. 13,333.33</b>
Diferencia Absoluta:	L. 1,666.67
Diferencia Porcentual:	17

**Grupo Directivo**  
**Puestos Relacionados**



UDI-DEGT-UNVAT