

# Informe Nacional de Honduras\*

Dirección General de Servicio Civil\*\*

---

FUNDAMENTA LOS AVANCES Y LOGROS DE LA MODERNIZACIÓN DEL SERVICIO CIVIL EN EL PERÍODO 1998-2000, EN RELACIÓN AL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, RETRIBUCIÓN SALARIAL Y GESTIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS.

## Antecedentes

### ***Breve recordatorio del informe presentado por el Servicio Civil de Honduras, en la IX Reunión celebrada en San José, Costa Rica***

En la última parte del informe aludido, se plantearon los logros

alcanzados en los años 1994–1997 y sus acciones relevantes:

- El significativo impulso al proceso de modernización del Estado, con énfasis en el componente de los recursos humanos.
- La reforma a la Ley de la Administración Pública (Dec. 218-96).
- Formulación del Plan General de Instrumentación del Proyecto de Modernización del Estado y sus fuentes de financiamiento, conteniendo 5 componentes básicos:
  - Reforma Institucional
  - Administración de Recursos Humanos
  - Administración Financiera Integrada y Programación de Inversiones
  - Compras y Contrataciones Públicas

---

\* Documento presentado en la “X Reunión de Directores de Servicio Civil y de Recursos Humanos del Istmo Centroamericano: Ética, Transparencia y Productividad en la Gestión de Recursos Humanos”, durante los días del 20 al 22 de setiembre del 2000, en Tegucigalpa, Honduras y organizada por el Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP, y la Dirección General de Servicio Civil de la Secretaría de Estado del Despacho Presidencial de la República de Honduras.

\*\* Dependencia de la Secretaría de Estado del Despacho Presidencial de la República de Honduras.

- Participación del Sector Privado en la Provisión de Servicios Públicos.
- Contratación de la Firma Consultora Cincorp–HAY de España, para diseñar los nuevos Sistemas de Gestión de Recursos Humanos.

Las expectativas planteadas en ese momento, comprendían:

#### *A corto plazo*

- El fortalecimiento institucional
  - Reforma estructural y técnica de la Dirección General de Servicio Civil, definición de su organización.
  - Consolidación del equipo técnico de gestión.
  - Desarrollo de los trabajos de consultoría de la Firma Cincorp–HAY y capacitación del grupo contraparte.

#### *A mediano plazo*

- Implantación en las Secretarías de Estado, del nuevo Sistema de Clasificación de Puestos y Salarios, diseñado por la Firma Cincorp – HAY.
- Formulación de una política salarial que determine un proce-

so sistemático en el otorgamiento de incrementos salariales.

- Formulación del nuevo proyecto de Ley del Régimen de Servicio Civil, de Honduras.

#### *A largo plazo*

- El control administrativo de la planilla de pago de los puestos del sector público centralizado, en la Dirección General de Servicio Civil.
- Desconcentración de servicios a las subgerencias de Recursos Humanos en las Secretarías de Estado.
- Consolidar, mantener y administrar los nuevos Sistemas de Gestión de Recursos Humanos.
- Implantar todos los Sistemas de Gestión Diseñados.
- Desarrollar la Red Interinstitucional de Información de RR.HH con las Secretarías.

Adjunto al informe, el Servicio Civil de Honduras en la IX Reunión presentó como proyecto “El Nuevo Sistema de Clasificación de Puestos de Salarios” con el siguiente contenido:

#### **Fases**

- Sistema de Clasificación de Puestos y Salarios

- Mercado Retributivo Hondureño
- Sistema de Remuneraciones

## **Avances y logros en el período 1998 – 2000**

### ***Diseño de sistemas***

#### *Plano Institucional*

- Sistema Institucional de Gestión de los Recursos Humanos
- Sistema de Control de Puestos

#### *Plano Organizacional*

- Sistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil

#### *Plano de la Relación de Empleo*

- Sistema de Remuneraciones del Servicio Civil
- Sistema de Provisión de Puestos
- Sistema de Gestión del Desempeño

Un elemento central de la filosofía de trabajo en el proyecto, ha sido la permanente participación de la Dirección General de Servicio Civil y la Comisión Presidencial de Modernización del Estado, en los enfoques

claves para el diseño de los diferentes sistemas, lo que ha permitido que los resultados estén ajustados a las necesidades y expectativas del Servicio Civil Hondureño.

En síntesis, los funcionarios hondureños, hemos participado junto a los consultores en el diseño de los sistemas, lo cual ha permitido que los técnicos involucrados en el proceso, estén adecuadamente apropiados de las ventajas que la implantación de los sistemas representa para la administración pública hondureña.

### ***Plano institucional***

#### *Sistema Institucional de Gestión de los Recursos Humanos*

El objetivo general de esta fase ha sido diseñar un sistema que se adecúe a la administración pública hondureña.

Los resultados fueron los siguientes:

- Estructura organizativa de la Dirección General de Servicio Civil y de las Subgerencias de Recursos Humanos de las Secretarías de Estado.
- Volumen de las plantillas técnicas de la Dirección General de Servicio Civil y las Subgerencias.
- Estrategia para transitar al Sistema Institucional propuesto.

- Enmiendas necesarias a la Ley de Servicio Civil y su Reglamento.
- *Grupos o Técnicos de Personal.* Ejecutar la operativa diaria.

El sistema propuesto se basa, en que todas las decisiones que afecten al personal, se tomen basadas en los principios de mérito, capacidad e idoneidad de los funcionarios, aspectos fundamentales para alcanzar la modernización del Servicio Civil.

### **Niveles de dirección y ejecución del sistema**

- *Consejo Nacional de Servicio Civil.* Asesorar al Presidente y orientar a la Dirección General de Servicio Civil, sobre políticas y estrategias de recursos humanos.
- *Dirección General de Servicio Civil.* Elaborar y proponer criterios, normas y procedimientos, para la ejecución de políticas definidas por el gobierno, a la vez que controla su aplicación.
- *Subgerencias de Recursos Humanos.* Aplican las políticas definidas por el gobierno, atendiendo los criterios, normas y procedimientos establecidos por la Dirección General de Servicio Civil.

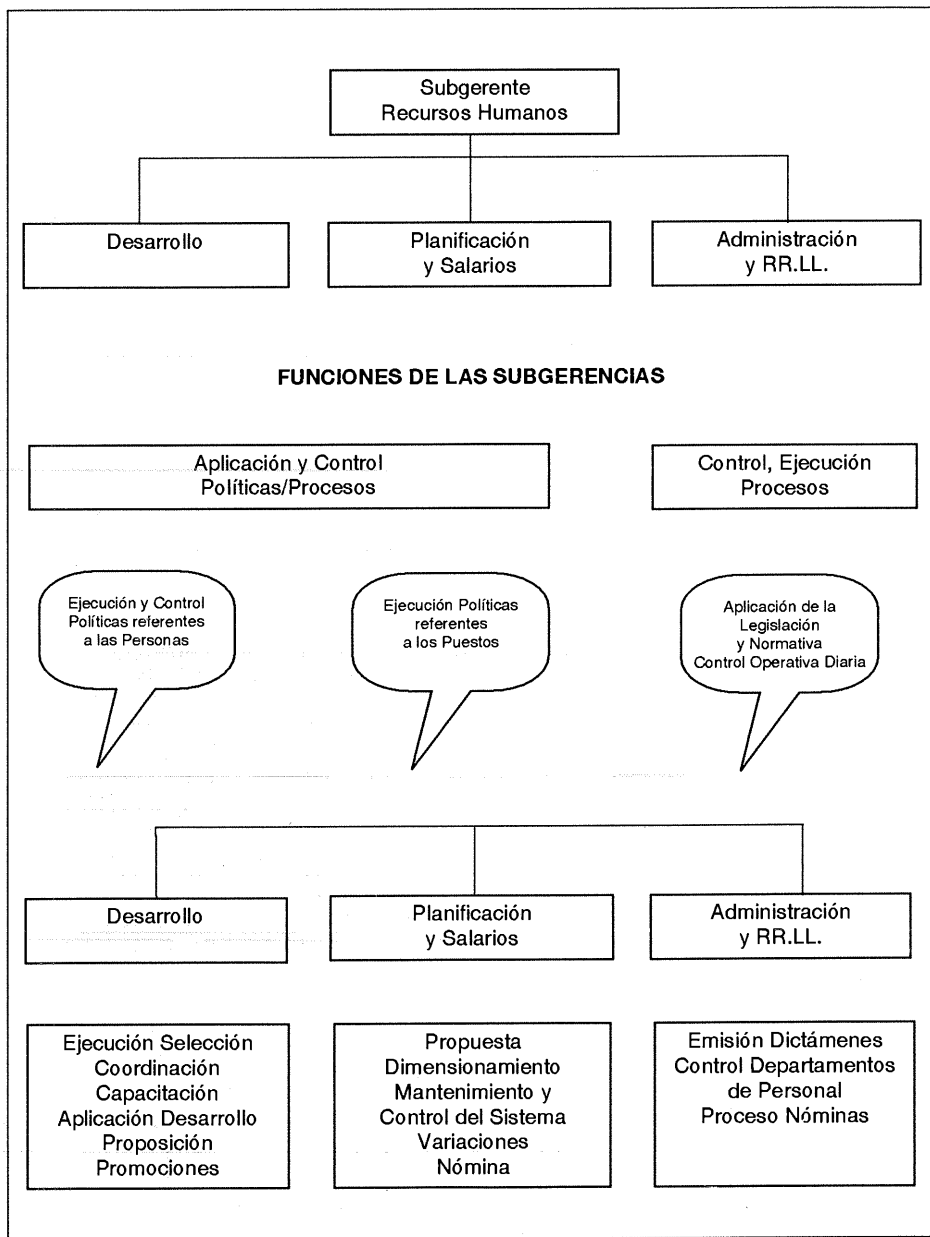
### **Misión propuesta: Dirección General de Servicio Civil**

Definir e implantar políticas y normas, para la gestión integral de los recursos humanos del Servicio Civil, cumpliendo y haciendo cumplir la Ley y su Reglamento, con el objetivo de dotar a la administración pública de funcionarios idóneos, motivados y capacitados para el desempeño de sus responsabilidades, garantizando iguales oportunidades de acceso a todos los ciudadanos.

### **Criterios organizativos que guiaron el diseño**

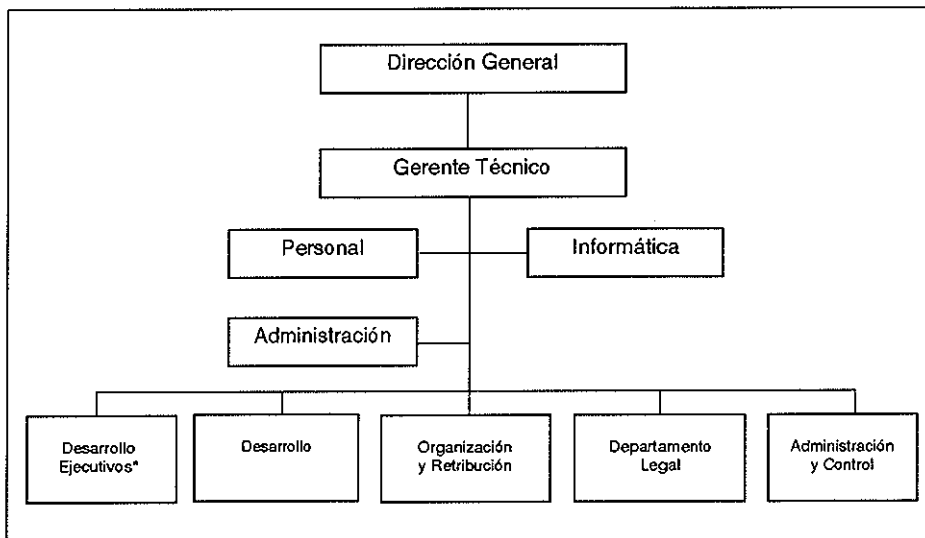
- Centralización de la definición y establecimiento de políticas, sistemas y criterios de gestión de recursos humanos.
- Descentralización de la aplicación y ejecución de políticas.
- Control del proceso de nóminas por parte de la Dirección General de Servicio Civil.

## ESTRUCTURA TIPO PARA LAS SUBGERENCIAS

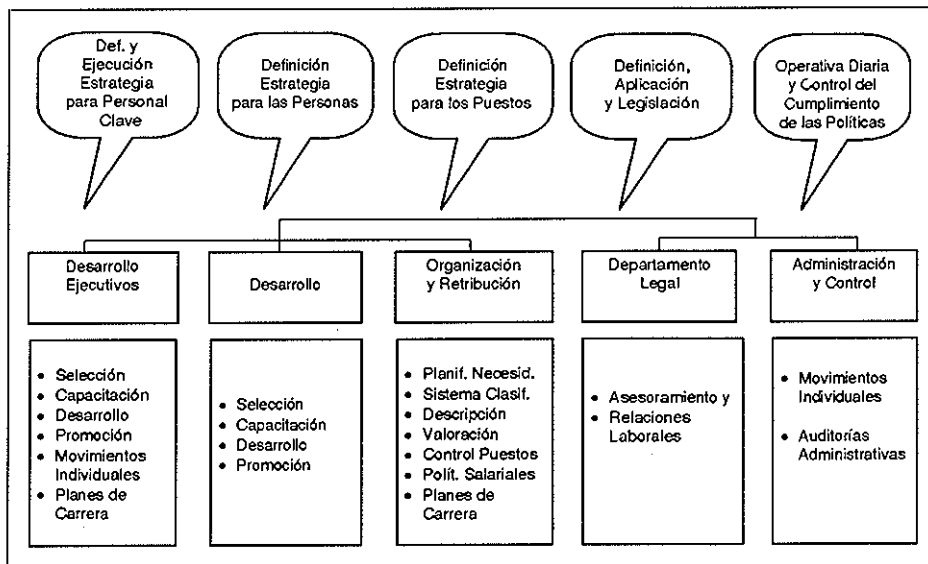


## ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL Y DE LAS SUBGERENCIAS DE RECURSOS HUMANOS

### ORGANIGRAMA HORIZONTE Dirección General de Servicio Civil



### FUNCIONES ESPECÍFICAS DE CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS DE LÍNEA TÉCNICA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL



## Sistema de Control de Puestos

El objetivo ha sido diseñar un Sistema de Control de Puestos del Servicio Civil, que defina procedimientos para solicitar, tipificar, clasificar y autorizar la creación de un nuevo puesto/plaza o modificación de los existentes. De la misma forma, garantizar en todo momento la adecuación entre las funciones realizadas y la denominación del puesto y su nivel de clasificación asignada.

Su ámbito de aplicación, cubre todas las Secretarías de Estado que se incluyen en el Régimen de Servicio Civil.

Órganos que participan en el proceso de control y que son garantes del cumplimiento:

- *Dirección General del Servicio Civil.* Responsable de realizar los informes y los análisis técnicos, que se deriven de los procesos y controlar las modificaciones.
- *Subgerencias de Recursos Humanos.* Canalizan las peticiones de creación, modificación, con sus justificaciones.
- *Grupos de Personal.* Sirven de enlace entre la Dirección General y las Subgerencias de Recursos Humanos, en cuanto a las propuestas emitidas por las Direcciones Generales.

## El control se establecerá en dos vías

- A través de la ejecución del procedimiento de creación y/o modificación de puestos/plaza.
- A través de auditorías de control de planillas, procesos y puestos, bajo la responsabilidad del Departamento de Administración y Control de la Dirección General de Servicio Civil, a través de sus equipos de auditores.

Estos procedimientos se definen teniendo en cuenta los siguientes objetivos:

- Garantizar la creación o modificación de un puesto/plaza que esté justificado por motivos exclusivamente organizativos, para la cobertura de funciones necesarias en el ámbito del Servicio Civil.
- Asegurar la coherencia entre el nivel de contenido organizativo de los puestos y su nivel de clasificación.
- Garantizar la correspondencia entre la denominación de los puestos y las funciones desarrolladas por los mismos.
- Definir y controlar el número de plazas desde un punto de vista organizativo, para la cobertura de un puesto.

- Definir en detalle los procedimientos requeridos, para solicitar, analizar y aprobar la creación o modificación de un puesto/plaza.
- Asegurar a través de la auditoría el cumplimiento de procedimientos de control de puestos, verificando que las plantillas de funcionarios de cada Secretaría y sus áreas, se ajusten a los topes aprobados por la Dirección General de Servicio Civil.
- Manual de valoración de puestos.
- Manual de procedimientos para la clasificación de puestos
- Plan estratégico para la implantación del Sistema.

### ***El Sistema y sus categorías***

#### *Definición del Sistema*

Es el modo de ordenar, con base a una serie de criterios, las actividades que desarrollan los puestos del Servicio Civil hondureño, con el propósito de identificar agrupaciones homogéneas, desde el punto de vista de su contenido funcional.

### **Plano organizacional**

#### ***Sistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil***

El objetivo central, ha sido diseñar un Sistema de Clasificación de Puestos para el Servicio Civil y elaborar un plan de implantación, que tome en cuenta las prioridades del gobierno y la exigencias técnicas del sistema.

#### ***Categorías***

##### *Tipo de puestos*

#### ***Resultados de la fase***

- Modelo básico del Sistema de Clasificación por grupos.
- 450 puestos clasificados en sus correspondientes niveles.
- Manual de descripción de puestos.
- *Comunes.* Realizar sus actividades; prestando servicios de apoyo en todas las instituciones de la administración, bajo Régimen.
- *Específicos.* Puestos de naturaleza técnica o especializada, que desarrollan actividades propias en una sola institución.



## **Familias funcionales**

Agrupan los puestos de acuerdo al área funcional en que desarrollan sus actividades.

- **Grupos**

Reúnen puestos que por su nivel de contenido organizativo, poseen características similares que los pueden hacer objeto de políticas comunes en materia salarial, requisitos de acceso, gestión de desempeño, etc.

El Sistema propone 4 grupos:

- Directivo
- Ejecutivo
- Técnico
- Apoyo técnico y administrativo

### *Niveles de contenido organizativo*

Agrupan los puestos que tienen un contenido organizativo homogéneo. Los niveles ordenan los puestos de acuerdo a la importancia de su aporte a la administración

pública y constituyen una herramienta de gran valor para la definición de políticas salariales.

El Sistema propone catorce niveles de contenido organizativo, en los que se pueden agrupar todos los puestos del Servicio Civil.

### *Puesto tipo*

Reúne todos aquellos puestos que desarrollan el mismo tipo de actividad y pertenecen a la misma familia funcional y al mismo grupo. Como máximo se propone tres niveles consecutivos de contenido organizativo para un puesto tipo.

El puesto tipo es la síntesis y la categoría básica de todo el Sistema de Clasificación, su correcta definición y utilización es condición indispensable para la eficiente explotación del Sistema.

### *Puesto de trabajo*

Conjunto de funciones y responsabilidades que una organización encarga en un momento determinado a una persona, para conseguir un resultado, que se incorpore al objetivo último de la misma.

## ESTRUCTURA DE NIVELES DEL SISTEMA DE CLASIFICACIÓN

Grupo profesional	Nivel	Puntos Hay Límite Inferior	Puntos Hay Límite Superior
Operativo/Administrativo	I	76	87
	II	88	115
	III	116	152
	IV	153	200
Técnico	V	201	230
	VI	231	264
	VII	265	320
	VIII	321	380
Ejecutivo	IX	381	450
	X	451	529
Directivo	XI	530	615
	XII	616	800
	XIII	801	1056
	XIV	1057	1200

## ELEMENTOS DE VALORACIÓN DE UN PUESTO

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia Saber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Técnica</li> <li>◦ Gerencial</li> <li>◦ Interacción humana</li> </ul>	Conocimiento y experiencia Gestión de recursos Objetivos, Actividades Lograr resultados a través de otros
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solución de problemas Pensar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Marco de referencia</li> <li>◦ Exigencia de problemas</li> </ul>	Libertad para pensar Dificultad de los problemas que afronta el puesto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidades Actuar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Libertad para actuar</li> <li>◦ Magnitud</li> <li>◦ Impacto</li> </ul>	Autonomía de acción y decisión económica sobre lo que el puesto incide Forma de incidir sobre la magnitud. Resultados

El Sistema de Clasificación se acompaña de un Manual de Descripción de Puestos que incluye la técnica de descripción, la organización de los procesos de descripción y los formatos que se deben utilizar para presentar la información.

Se diseñó un Clasificador de Puestos, basado en la metodología HAY de escalas y perfiles, que permite de manera sencilla llevar los puestos a niveles del Sistema de Clasificación, sin necesidad de realizar una valoración convencional para determinar los puntos HAY del puesto. El clasificador se acompaña de una descripción detallada de los procedimientos para utilizarlo.

## **Plano de la relación de empleo**

### ***Sistema de Remuneraciones del Servicio Civil***

#### *Análisis del mercado retributivo hondureño*

Se investigó la situación del mercado laboral hondureño, como base para formular una política de remuneración competitiva para el sector público.

#### *Resultados previstos*

- Estudio de la competitividad de los salarios en el Servicio Civil, comparado con las remuneraciones de las empresas

privadas y entes públicos descentralizados.

- Comparación retributiva entre ambos sectores, con base en el contenido organizativo de los puestos y no en sus denominaciones.
- Adelantar recomendaciones preliminares para una política retributiva del Servicio Civil.

El trabajo consistió en dos estudios:

#### *Estudio retributivo del mercado privado y descentralizado*

Incluyó empresas de varios sectores económicos y de distinto tamaño, con puestos de diversa naturaleza, comprende las empresas que por su importancia y liderazgo constituyen la verdadera referencia retributiva y por ello son representativas del sector empresarial nacional.

Se incluyeron 29 empresas privadas y 11 descentralizadas, de los 1.272 puestos analizados, 803 son operativos o técnicos poco especializados, mientras que 469 son técnicos especializados o de gerencia.

#### *Estudio retributivo de la administración central del Estado*

Se tomaron en cuenta 412 puestos pertenecientes a 12 Secretarías de Estado. Se garantizó la

información retributiva correspondiente a todas y cada uno de los diferentes niveles jerárquicos y tipologías de puestos del Servicio Civil.

### Metodología

El Sistema HAY de escalas y perfiles, toma como base la comparación del contenido organizativo de los distintos puestos. Ello permite una comparación retributiva de las empresas entre sí y de éstas con la administración, utilizando la misma medida (Niveles HAY), lo que le dá homogeneidad y rigor al estudio.

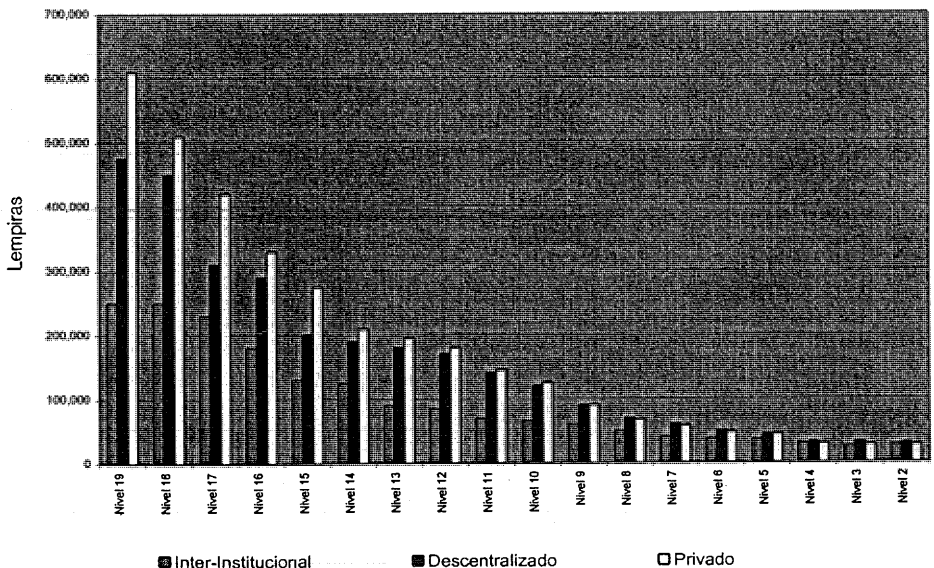
Los puestos de la empresa privada fueron estudiados por Consultores de Cincorp-HAY, obteniendo

información de los gerentes de las empresas participantes sobre datos generales, número de empleados, volumen del negocio, organigrama, funciones y actividades que realizan, los puestos que conforman la muestra y los datos retributivos fijos, variables y en especie. Posteriormente estos puestos fueron asignados a niveles, comparados con puestos tipo, debidamente analizados y valorados, extraídos de la base de datos HAY.

El contenido organizativo de los puestos del sector público fue determinado por el análisis de los 412 puestos descritos y valorados en el Proyecto de Reforma del Servicio Civil de Honduras, usando el Sistema HAY de Escalas y Perfiles.

## GRÁFICOS Y TABLAS QUE MUESTRAN LOS HALLAZGOS EN MATERIA DE COMPETITIVIDAD

Mediana de la Retribución Fija



## RETRIBUCIÓN COMPARATIVA DE LOS TRES SECTORES: POR NIVELES HAY

	Descentralizado	Diferencia Porcentual	Inter-Institucional	Diferencia Porcentual	Privado
Nivel 19	474,354	88.24	252,000	141.27	608,000
Nivel 18	450,300	78.69	252,000	102.64	510,650
Nivel 17	315,000	33.93	235,200	78.57	420,000
Nivel 16	290,743	69.12	171,920	95.44	336,000
Nivel 15	202,800	49.97	135,231	102.53	273,885
Nivel 14	190,868	55.20	122,982	69.72	208,725
Nivel 13	177,512	94.32	91,350	113.20	194,756
Nivel 12	168,150	95.34	86,079	108.36	179,356
Nivel 11	140,011	87.06	74,850	92.38	144,000
Nivel 10	120,500	84.72	65,235	92.53	125,600
Nivel 9	90,000	51.72	59,318	52.87	90,677
Nivel 8	70,308	42.47	49,350	35.60	66,918
Nivel 7	56,100	36.17	41,200	23.36	50,823
Nivel 6	48,560	24.58	38,980	12.88	44,000
Nivel 5	42,300	16.77	36,225	13.62	41,160
Nivel 4	36,275	12.48	32,250	-5.12	30,600
Nivel 3	34,342	43.69	23,900	17.57	28,100
Nivel 2	30,650	21.39	25,250	3.21	26,060

### ***Conclusiones sobre la equidad interna***

- La administración del Estado no tiene una política retributiva homogénea.
- La administración no retribuye a sus puestos en función de su contenido organizativo.
- La política retributiva no sigue el principio de equidad interna. En más del 40% de los puestos se dan porcentajes de inequidad superiores al 20%.
- La retribución no estimula la asunción de mayores responsabilidades.
- No existe retribución variable vinculada al desempeño.

### ***Conclusiones sobre la competitividad externa***

- Existen diferencias muy grandes entre la retribución de la administración pública y la del sector privado, siendo mayor en los niveles del XIII al XIV.

## **Sistema Retributivo del Servicio Civil**

El Sistema responde a: ¿qué retribuir?, ¿cómo retribuir?, ¿cuánto retribuir? y ¿de qué manera puede procederse a la implantación del Sistema?.

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

### **Objetivos:**

- Facilitar el control del gasto público.
- Convertirse en una herramienta de Dirección del Servicio Civil.
- Atraer y retener a personal idóneo al Servicio Civil.
- Optimizar el uso de los fondos públicos y su equidad.
- Promover el óptimo desempeño de los servidores públicos.

### **Principios rectores del Sistema**

- Equidad

- Flexibilidad
- Reconocimiento al aporte
- Transparencia
- Coherencia entre regímenes

## **Componentes del Sistema**

Retribución fija: Compensa lo que se es, lo que se hace

Grupo de Clasificación y Nivel de Contenido Organizativo

Retribución variable:

Complemento de nivel

- Bono por desempeño
- Bono por desempeño sostenido

Complemento de mercado

Otros complementos por condiciones de trabajo.

## ESTRUCTURA RETRIBUTIVA POR GRUPO DE CLASIFICACIÓN

Conceptos retributivos	Directivos	Ejecutivos	Técnicos	Operativos/ Administrativos
<i>Retribución fija</i>				
Salario base de grupo	Sí	Sí	Sí	Sí
Complemento de nivel	Sí	Sí	Sí	Sí
<i>Retribución variable</i>				
Bono por desempeño	Sí	Sí	Algunos	No
Complemento por desempeño	Sí	Sí	Algunos	No
<i>Complemento de mercado</i>				
	Sí	Sí	Sí	No
<i>Complementos por condiciones de trabajo</i>				
	No	No	Sí	Sí

## REFERENCIAS SALARIALES DEL FUTURO

Nivel de clasificación	(1) Retribución actual	(2) Referencia de futuro	(3) Diferencia (2)/(1)	(4) Diferencia porcentual (3)/(1)
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

## Consideraciones finales

- El gobierno debe tomar la iniciativa en materia salarial y no limitarse a responder a distintos colectivos.
- Aplicar políticas diferenciales por grupos de clasificación.
- El sistema es flexible. (Retribución fija y variable).
- El sistema supera el esquema de retribución por gremio o titulación.
- El sistema de retribución debe ir acompañado de un cambio de cultura. La remuneración debe buscar armonizarse con el incremento de la identificación con el Servicio Civil y la obtención de resultados.

## Sistema de Gestión del Desempeño

A lo largo del desarrollo del proyecto de asistencia técnica, la firma alcanzó un alto grado de conocimiento del Servicio Civil, que permitió una mayor adaptación del sistema. Se preparó un marco conceptual de la gestión del desempeño, con activa participación de la contraparte nacional, para presentar a la administración diversas alternativas y con su concurso y retroalimentación, proceder a diseñar el sistema más apropiado.

## Transferencia metodológica

Distintos funcionarios de la administración fueron capacitados en el sistema, sirviendo no sólo para transferir la metodología de gestión del desempeño, sino también para constatar cada uno de los elementos.

Especial relevancia tuvo, en este proceso, la definición de las competencias del Servicio Civil de Honduras, basados en valores culturales, específicos del país y coherentes con los comportamientos reconocidos y potenciados como los más importantes en diferentes administraciones.

Los resultados de los trabajos se agrupan en dos bloques bien definidos:

*Primer Bloque:* referido a las características generales del Sistema y los elementos que lo componen.

*Segundo Bloque:* contiene la documentación producida para dar soporte al Sistema, lo que es tanto como decir el sistema en sí.

### **Características generales del Sistema**

- *Herramienta de dirección:* transmitir con claridad al conjunto de institución las directrices políticas e impulsar la consecución de los objetivos.



- *Busca la mejoría de la gestión pública:* su finalidad primordial es que los objetivos se cumplan y el desempeño institucional mejore año a año.
- *Garantiza la objetividad:* en las decisiones sobre el personal a través de su rigor metodológico.
- *Favorece la comunicación:* entre subordinados y superiores a través de la retroalimentación.
- *Es sencillo de comprender:* requiere poca capacitación.
- *Es un sistema amplio:* que contempla la planificación, seguimiento y evaluación no sólo de objetivos sino de los comportamientos, que hace que los objetivos se cumplan.

### **Elementos del Sistema**

Dos elementos definen el desempeño del trabajo.

- *Qué se espera del ocupante,* en términos de resultados que debe aportar a la Institución.
- *Cómo obtiene el funcionario* esos resultados (comportamiento y actitudes que se pretenden desarrollar en el seno del Servicio Civil).
- *El qué se mide a través* del concepto clásico de objetivos, definidos como metas concre-

tas a obtener por el ocupante del puesto, durante un período de tiempo delimitado.

- *El cómo,* se mide a través de las competencias, como conjunto de capacidades, habilidades y actividades que ostentan las personas y que inciden directamente en el desarrollo de su puesto de trabajo.

El objetivo de la evaluación del desempeño es determinar el grado en que la persona ha llevado a cabo las actividades, y responsabilidades encomendadas y como lo ha hecho.

El resultado final del proceso es la clasificación del individuo dentro de un rango que pone de manifiesto el grado de desempeño conseguido.

### **Etapas y fases**

#### *Etapas*

- *Comunicación y motivación.* Facilitar la información necesaria a todos los participantes, para que lo entiendan y consideren su relevancia.
- *Desarrollo de la apreciación en sí.* Objetivos y competencias, seguimiento, apoyo y evaluación final.
- *Aplicación de resultados.* Reconocimiento al individuo en función de su aporte. Puede ser

retributiva, promoción, capacitación.

### Fases

- **Planificación de objetivos.** Se fijarán de manera participativa y se explicitarán las competencias a evaluar, dependiendo del nivel del puesto.
- **Seguimiento.** Se observarán los avances o no, en la línea definida y se realizará una labor de tutoría y apoyo por parte del evaluador.
- **Evaluación.** Se contrastará el desempeño final obtenido como resultado del período.
- **Las competencias.** Se desarrollará un diccionario de competencias del Servicio Civil, herramienta que debe servir para evaluar los comportamientos.

Las competencias definidas son:

- Identificación con el servicio público
- Integridad
- Afán de logro y superación
- Espíritu de cooperación
- Efectividad personal
- Flexibilidad y adaptabilidad
- Iniciativa

- Responsabilidad y profesionalidad
- Auto desarrollo
- Desarrollo de personas
- Liderazgo

### Proceso de evaluación final

Contempla las diferentes ponderaciones entre objetivos y competencias en función del puesto.

#### Para Directores

Peso de objetivo	70%
Peso de competencias	30%

#### Para los puestos de Jefes de Departamento

Peso de objetivo	60%
Peso de competencias	40%

#### Para los puestos técnicos

Peso de objetivo	50%
Peso de competencias	50%

El proceso no concluye con la evaluación en sí, sino que requiere del diseño por parte del superior y del subordinado, de acciones específicas de desarrollo que permitan superar las dificultades observadas y fomentar la

mejora como ejercicio constante de la institución.

### ***Estrategia de implantación***

- Es difícil y lleva tiempo. Involucra a un gran número de personas, supone asumir un cambio cultural, amerita la responsabilidad de todos y de un efectivo liderazgo.
- Debe plantearse la realización de una experiencia piloto en una institución que pueda dar retroalimentación práctica, sobre el sistema y si algo falla que se pueda corregir.
- Debe ser paulatina. Por experiencias piloto, de institución a institución.

### **Sistema de provisión de puestos**

Se logró el objetivo de diseñar un sistema que permita la constante revaloración de los recursos humanos del Servicio Civil, a través de la búsqueda y selección de los mejores candidatos para el desempeño del puesto, tanto dentro como fuera de la organización, según proceda, con el fin último de dar el mejor servicio al cliente.

### ***Resultados finales***

- Manual del Sistema de Provisión

- Manual de Procedimientos de Provisión
- Formularios para la operativización del Sistema
- Plan de implantación

### ***Características del Sistema***

Garantiza los principios de:

- Igualdad
- No - discriminación
- Publicidad al proceso
- Capacidad

Supone la evaluación, promoción y selección con criterios de conocimiento y preparación.

- Mérito

Que accedan las personas más preparadas, más capaces de aportar lo que espera la organización. Reconociendo la trayectoria anterior en otros puestos y factores relevantes.

El Sistema propone dar prioridad a la promoción interna como principal herramienta de apoyo a la carrera profesional del funcionario, contemplando también la selección externa, cuando la promoción interna no con-

sigue el objetivo de proveer adecuadamente la vacante.

### ***Proceso de elección del candidato***

#### ***Etapas diferenciales***

- Inicio del proceso.  
Identificación de la vacante y la necesidad institucional de proveerla
  - Elección del candidato.  
Proveer la plaza con el candidato más idóneo
  - La toma de decisión.  
Definitiva ocupación de la vacante, armonizando el principio de mérito y capacidad con la designación
  - Nombramiento o ingreso.  
Acción administrativa para producir la efectiva cobertura de la vacante
- Elaboración del perfil del puesto
  - Elaboración del perfil del candidato
  - Elaboración y publicación de base de convocatoria
  - Reclutamiento
  - Publicación de listado de aspirantes admitidos
  - Determinación de los instrumentos de evaluación
  - Realización de pruebas y/o entrevistas de evaluación
  - Publicación de resultados y/o entrega de los mismos a quienes deben tomar decisiones

## INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN APLICABLES ELECCIÓN DEL CANDIDATO MÁS IDÓNEO

Colectivos	Valoración de C.V.	Méritos por desempeño	Pruebas sicométricas	Pruebas técnicas	Entrevista de evaluación	Entrevista focalizada	Requisitos legales
Directivos 1							√
Directivos 2	√	√		√	√	√	√
Jefaturas ejecutivas	√	√		√	√ (opc)	√	√
Técnicos ejecutivos	√	√	√ (opc)	√	√ (opc)		√
Técnicos	√	√	√ (opc)	√	√		√
Jefaturas técnicas	√	√	√ (opc)	√	√	√ (opc)	√
Administrativos/ Operativos	√		√	√			√

### **Sistema para la toma de decisión**

**Terna.** Estará conformada por los tres candidatos que hayan obtenido mejor evaluación.

**Lista cerrada.** Estará compuesta por tantos candidatos como plazas vacantes hayan de un mismo puesto. Los candidatos irán eligiendo el puesto según su posición en la lista.

**Lista por habilitación.** Constituida por aquellos 5 candidatos que mejor puntuación hayan obtenido en la evaluación, siempre que hayan superado la puntuación mínima establecida.

El superior del puesto, elegirá aquel candidato de la lista, que mejor se ajuste a sus expectativas y se adapte al puesto y a su entorno.

## SISTEMA APLICADO A COLECTIVOS

Grupos	Colectivos	Libre elección	Terna	Lista cerrada	Habilitación
Directivo	Directivos 1	*			
	Directivos 2		*		*
Ejecutivo	Jefaturas ejecutivas		*		*
	Técnicos ejecutivos			*	
Técnico	Técnicos			*	
	Jefaturas técnicas			*	*
Adm./Oper.	Adm./Operat.			*	

Colectivos	Libre elección	Terna	Lista cerrada	Habilitación
Puestos de confianza	*			

El candidato adquirirá la condición de ocupante definitivo de la plaza, por el cumplimiento sucesivo de los siguientes requisitos:

- Haber superado satisfactoriamente el proceso de provisión.
- Nombramiento formal conferido por la autoridad competente.
- Inscripción de sus datos personales y los de su plaza en el registro de personal.

### ***Seguimiento***

- Valorar el grado de satisfacción, ambas partes después de un período de colaboración.
- Detectar dificultades de adaptación del candidato.
- Apoyar en la solución de posibles problemas.

**Custodia y archivo  
de información  
del proceso**

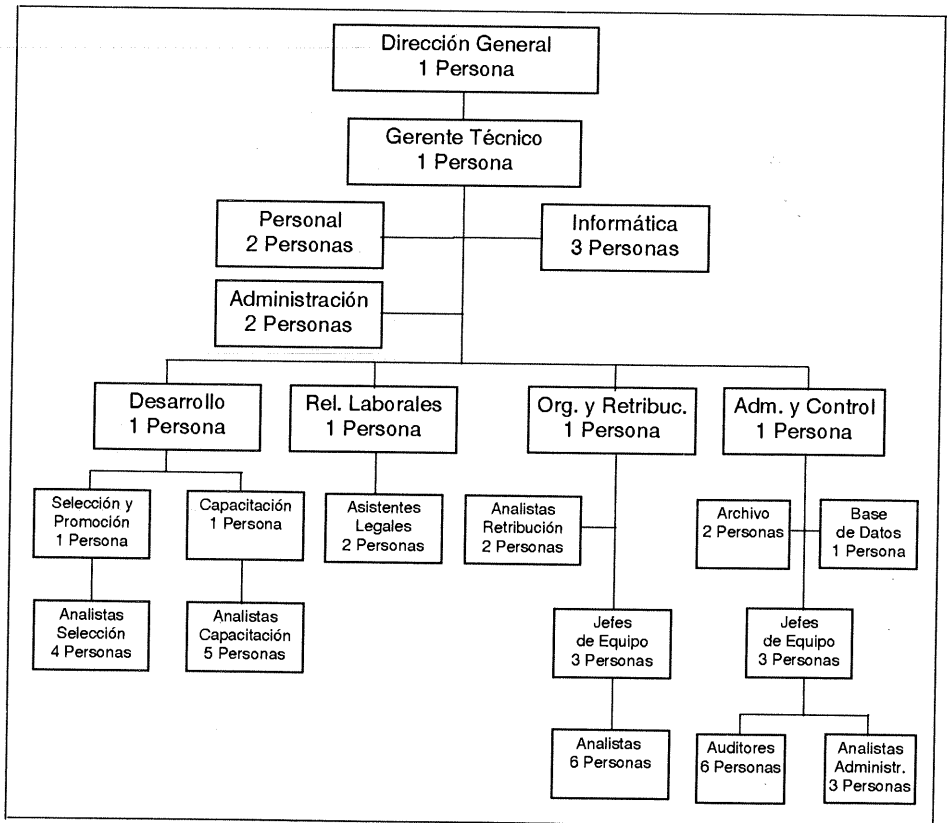
**Propuesta de implantación  
de la estructura organizativa  
de la Dirección General  
de Servicio Civil**

La Dirección General de Servicio Civil o las Subgerencias en el proceso de gestión serán responsables respectivamente del archivo y custodia definitiva de la documentación de cada candidato finalista.

*Estructura inmediata de tránsito*

Partiendo de la estructura organizativa diseñada para la Dirección General de Servicio Civil, en el Proyecto de Diseño y tomando en cuenta los sistemas a implantar a corto plazo, se diseñó la siguiente estructura:

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA D.G.S.C.**



Se establece la plantilla de personal de nivel técnico y gerencial, además de la plantilla adicional de personal administrativo, es decir que la Dirección General de Servicio Civil, deberá tener como objetivo a corto-mediano plazo, convertirse en una unidad de 67 empleados altamente motivados, comprometidos y capaces.

### **Propuesta de ocupantes de puestos claves**

A lo largo del Proyecto de Asistencia Técnica, el Consorcio-HAY ha podido ir conociendo en el proceso de trabajo y capacitación al personal de la Dirección General de Servicio Civil y a analistas pertenecientes a otras secretarías, lo que le ha permitido presentar una propuesta para la ocupación de plazas fundamentales en la nueva estructura.

Tal propuesta no es definitiva, pero estimamos que constituye un buen punto inicial, para que con el

tiempo, la Dirección General de Servicio Civil cuente con un equipo competente de técnicos a su servicio.

### **Manuales de operación**

El Consorcio-HAY elaboró los manuales de operación de los departamentos de Organización y Retribución y Administración y Control, por ser los departamentos cuyas funciones variarían más a corto plazo.

- Procedimientos que afectan a la estructura organizativa.
- Métodos que afectan a las políticas salariales.
- Procesos que afectan a los puestos o personas de la organización.
- Disposiciones que afectan al Departamento de Administración y Control.



## Capacitación para la implantación

### SEMINARIOS IMPARTIDOS A LO LARGO DEL PROYECTO DE IMPLANTACIÓN

Nº	Seminario	Capacitador	Fecha	Nº de horas	Nº Asistentes
1	Seminario Presentación sobre el Proyecto a los Sub-Gerentes de RR.HH.	Miguel Gómez de Merodio	Diciembre de 1999	5	11
2	Taller Análisis y Descripción de Puestos	Pedro Esteban de Zulueta	Diciembre de 1999	20	21
3	Taller Análisis y Descripción de Puestos	Leandre Roca	Diciembre de 1999	20	16
4	Taller Análisis y Descripción de Puestos	Leandre Roca y Luis Carrión	Diciembre de 1999	20	30
5	Seminario Presentación sobre la Implantación del Proyecto a los Sub-Gerentes de RR.HH.	Miguel Gómez de Merodio	Diciembre de 1999	5	16
6	Seminario sobre el Sistema de Clasificación de Puestos a los Sub-Gerentes de RR.HH.	Miguel Gómez de Merodio	Enero del 2000	5	16
7	Capacitación Uso del Clasificador	Pedro Esteban de Zulueta	Febrero del 2000	20	38
8	Capacitación sobre Familias Funcionales y Puestos Tipo	Miguel Gómez de Merodio	Febrero del 2000	20	27
9	Análisis de Estructuras Organizativas	Carme Bel	Mayo del 2000	20	33
10	Análisis de Estructuras y Estudio Retributivo	Martha Cercós	Mayo del 2000	20	30
11	Reforzamiento en el Uso del Clasificador	Leandre Roca	Mayo del 2000	20	29

Total horas	175	
Total asistentes		267

## **Tareas del futuro**

Concluido el proyecto de asistencia, es necesario que la Dirección General de Servicio Civil desarrolle varios procesos en paralelo, de los cuales dependerá que la gestión de los recursos humanos del Servicio Civil de Honduras, experimente una transformación real, más allá de los procesos diseñados e implantados y de la transferencia metodológica que se ha producido.

### ***Procesos a abordar para producir un verdadero cambio***

- Puesta en marcha de su nueva estructura organizativa.
  - Elevación del perfil de sus funcionarios.
- ### ***Transformación institucional***
- Consolidación de los Sistemas.
  - Reforma de las Subgerencias de Recursos Humanos.
  - Comunicación sobre la transformación.
  - Implantación normativa, informática y del sistema de mérito ◇
- Consenso sobre el nuevo papel de la DGSC dentro del gobierno.