PN-ABR-509
7-1

ASISTENCIA TECNICA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL BANCO CENTRAL DE HONDURAS

Proyecto No. 522-0325.3
Orden de Entrega No. 14
Contrato No. PCE-0001-I-00-2051-00
Contrato por Cantidad Indefinida para la Empresa Privada

Presentado a:
U.S. AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
Tegucigalpa, Honduras

CHEMONICS

Preparado por:
CHEMONICS INTERNATIONAL
Washington, D.C.

Autor:
Osvaldo Elissetche

12 de abril de 1994

ORGANIZACION DEL INFORME

1. **SITUACION DEL BCH Y MARCO GENERAL DEL PROGRAMA DE TRABAJO**

   1.1. Desarrollo de las tareas de consultoría

   1.2. Datos generales de la situación del BCH

   1.3. Fundamentos del Programa de Compensaciones y Beneficios

2. **SITUACION DEL BCH CON RESPECTO A UN CONJUNTO DE OBJETIVOS BASICOS DE LA POLITICA DE COMPENSACIONES**

3. **DESARROLLO DEL PROGRAMA DE TRABAJO**

4. **PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE REMUNERACIONES Y BENEFICIOS**

   4.1. Resultados relativos a salarios pagados

   4.2. Resultados relativos a beneficios

   4.3. Resultados relativos a políticas de remuneraciones

5. **RECOMENDACIONES SOBRE POLITICAS Y MECANISMOS DE COMPENSACION**

   5.1. Recomendaciones sobre políticas

   5.2. Recomendaciones sobre reconocimientos, recompensas y beneficios

   5.3. Beneficios adicionales para el personal fuera de escala

ANEXOS

I. Instrumentos utilizados en la encuesta de remuneraciones y beneficios

II. Manual de Valuación de Puestos Ejecutivos del BCH

III. Formulario de Descripción de Puestos Ejecutivos del BCH

IV. Propuesta de Reglamento de la Comisión de Valuación de Puestos Ejecutivos

1. SITUACION DEL BCH Y MARCO GENERAL DEL PROGRAMA DE TRABAJO

1.1. Desarrollo de las Tareas de Consultoria

Las tareas de la consultoría se desarrollaron normalmente y contaron con el apoyo de las autoridades y del personal del BCH. Sin embargo, en su fase final el trabajo debió adaptarse a las circunstancias propias del cambio de gobierno que se produjo en ese período en Honduras.

Por la naturaleza de los temas abordados, la ejecución plena del programa requiere el análisis, revisión y aprobación de propuestas por parte de los más altos niveles directivos del Banco, y la adopción de decisiones institucionales de significativo impacto político sobre la situación del personal del mayor nivel profesional y jerárquico, para la implantación de nuevos sistemas y procedimientos relacionados con ese nivel.

El cambio de autoridades del Banco ha determinado que esta fase de análisis y aprobaciones deba necesariamente extenderse en el tiempo un poco más que lo previsto. Una vez que que sobre estos aspectos se establezcan las decisiones correspondientes, se estará en condiciones de ejecutar los pasos restantes para su implantación. Esto podría requerir algún ajuste de los mecanismos sugeridos, pero entendemos que los lineamientos básicos pueden guiar de modo efectivo una adecuada instrumentación del cambio deseado por el Banco.

Debe notarse que, en general, estos procesos demandan cierto tiempo de desarrollo, ajuste y maduración. A partir de un intercambio flexible y dinámico entre los distintos actores, sobre la base de las orientaciones políticas y las necesidades operativas de la institución, irán tomando la forma instrumental que mejor satisfaga los objetivos del BCH en esta materia.

1.2. Datos Generales de la Situación del BCH

De las entrevistas mantenidas con autoridades y funcionarios de Recursos Humanos y de otros sectores del Banco surgieron algunos elementos importantes para caracterizar, en rasgos generales, la situación actual del BCH, y elaborar (a partir de ellos y de los objetivos de las autoridades en el tema) un programa dirigido a optimizar el sistema de compensaciones y beneficios existente, así como otras herramientas de administración de recursos humanos asociadas a éste.

En términos de las necesidades del contexto global del BCH, al cuál debería contribuir una adecuada política en estos aspectos, fueron señaladas en forma destacada las siguientes áreas de mejora:

- Desarrollar más profundamente una visión que apunte a objetivos, a resultados, y a la búsqueda de la excelencia.

- Desarrollar la capacidad administrativa, de gerenciamiento.

- Optimizar los mecanismos para facilitar la comunicación; se observa que la gente está muy aislada.

- Desarrollar una relación fluída del Banco con el mercado laboral, ya que la institución está bastante cerrada debido a una política que privilegia fuertemente la antiguedad y la promoción interna.

En lo referido particularmente al aspecto de las compensaciones del personal, se indicó que:

- Las remuneraciones son muy parejas al nivel ejecutivo. Es necesario brindar estímulos, incentivos. No hay distinción entre empleados y ejecutivos en este sentido.

- No existen extras al salario, ni premios, ni reconocimientos honoríficos no monetarios. Es necesario desarrollar el orgullo y la autoestima, a través del reconocimiento moral.

- No se recompensa el esfuerzo de la capacitación que han hecho muchas personas, el esfuerzo individual.

- Es necesario desarrollar el potencial, la competitividad, la inventiva, para salir de la rutina, y de la inercia administrativa.

- La gente no se va del Banco porque las barreras de salida son muy altas (sueldos, beneficios, préstamos, sobre todo). Pero ésto no significa necesariamente compromiso ni integración.

Al analizar específicamente las características de la retribución en el nivel de funcionarios y ejecutivos, se señalaron como aspectos centrales a tener en cuenta para el desarrollo de un nuevo sistema:

- Necesidad de establecer un mecanismo que discrimine mejor la remuneración en relación con la responsabilidad y la complejidad de las tareas.

- Hay un achatamiento de la escala salarial al nivel ejecutivo, acentuada al nivel superior. Se presenta una falta de competitividad de las remuneraciones del BCH en este segmento superior, asociada con un mercado en crecimiento, con demanda potencial importante de recursos humanos formados.

- Falta un mecanismo más objetivo para la asignación de salarios y aumentos en el nivel ejecutivo y superior. La fijación de los mismos siempre ha estado a total discreción de la Gerencia.

- Es necesario disponer de un sistema eficaz para evaluar el desempeño en el nivel ejecutivo. Como se menciona más adelante, el intento efectuado recientemente (diciembre de 1993) no se estima exitoso. El estar directamente (o

exclusivamente) asociada al otorgamiento de aumentos por mérito puede haberle restado fuerza como instrumento de mejoramiento de la gestión global.

- Se hizo hace cierto tiempo una encuesta de salarios al nivel centroamericano, comparando la situación del BCH con la de otros Bancos Centrales de la región. La misma señaló que el BCH está, en general, en buena posicion relativa, en términos absolutos de dolar. Pero no hay información suficiente para saber como es la situación en términos relativos, por ejemplo, en la capacidad de compra del salario en cada mercado local. Sería necesario efectuar una indagación específica.

1.3. Fundamentos del Programa de Compensaciones y Beneficios

El programa que se elaboró para dar respuesta a la situación presentada anteriormente tiene un marco conceptual del cuál mencionamos algunos aspectos que entendemos deben analizarse en toda institución al momento de revisar su política de retribuciones. Consideramos que la discusión de estos aspectos debería constituír la base a partir de la cuál puede revisarse consistentemente el sistema de la compensación y los beneficios del BCH.

En primer lugar, se asume que compensaciones y beneficios están directamente vinculados con los mecanismos vigentes (tácitos o explícitos) de recompensas y castigos (en realidad, ellos también lo son), y con el nivel de satisfacción laboral del personal de la institución.

Entendemos un incentivo como la gratificación tangible o intangible, a cambio de la cuál las personas se hacen miembros de la organización (es decir, deciden participar) y—una vez en ella—contribuyen al logro de los objetivos de esa organización con su tiempo, esfuerzo y recursos personales (es decir, deciden contribuír y producir).

En este sentido, es importante analizar si la recompensa tiende a considerar al individuo aisladamente, y no al grupo, o a la organización como un todo. Esto determina en muchas instituciones la opinión de los funcionarios de que la organización no es más que una serie de sectores separados y desconectados los unos respecto de los otros, enfoque que favorece más la confrontación que la cooperación, la búsqueda del logro personal más que la realización colectiva.

Otra faceta del problema que se presenta recurrentemente es la dificultad para comprender la relación existente entre las recompensas y las sanciones con la productividad y los resultados de la organización. En muchas instituciones, la gente no percibe claramente la existencia de este vínculo. El aspecto importante aquí es determinar con que factores está relacionada la remuneración para los empleados. Muchas veces, para ellos esta más asociada con la edad, la educación, el desempeño en el pasado, la suerte, el favoritismo, que con el esfuerzo y el compromiso.

En este sentido, debería analizarse en el BCH cuáles son los supuestos, los criterios subyacentes en su actual mecanismo de recompensas, o cuáles le son atribuídos por el personal al sistema vigente. Por ejemplo, premiar la antiguedad tiene el supuesto

institucional de que el tiempo de permanencia en determinado tipo de servicio conlleva un aumento de la competencia del empleado y una mejora de su contribución a la organización.

A partir de las reuniones mantenidas en el BCH, tenemos la impresión de que estos aspectos aún no han sido analizados internamente con profundidad, aunque ya están siendo motivo de análisis e incluso de polémica. En general, esta discusión resulta necesaria en todo proceso de cambio cultural como el que ha iniciado el Banco. En este Informe brindaremos algunos elementos adicionales para contribuír con dicho análisis.

De hecho, como ya fue planteado en conversaciones preliminares con los funcionarios del Banco, al momento de la presentación de los borradores de la Propuesta Técnica, la elaboración del programa y por lo tanto su discusión, aprobación y posterior implementación establecen un conjunto de definiciones de fondo por parte de la institución acerca de su política en la materia.

Entendemos que, desde el punto de vista organizacional, los propósitos generales de la recompensa son:

- el logro de los objetivos institucionales
- el estímulo a la obtención de resultados departamentales, grupales
- el estímulo a la contínua mejora del desempeño de los individuos
- el mantenimiento del equilibrio salarial interno y externo

Es de vital importancia el mantenimiento de un programa de salarios que haga posible la maximización de la eficiencia, al mismo tiempo que estimule el ingreso y permanencia de los buenos empleados.

En este sentido, el programa de compensaciones del BCH debería pensarse como instrumento para evitar la salida de los mejores funcionarios, tanto como para captar los mejores candidatos del mercado. Por esta razón, debería estar disponible la opción de contratación externa a todo nivel.

Por lo tanto, en este trabajo se hace mención tanto de instrumentos de compensación como de instrumentos y técnicas asociadas, como la evaluación del desempeño, la evaluación del potencial, el desarrollo de carreras y otras.

Seguidamente, se resumen nuestras conclusiones sobre la situación del BCH en relación con los objetivos centrales de una política de remuneraciones adecuada—según hemos entendido la opinión de los mismos integrantes de la institución con los que hemos mantenido contacto—para esta etapa.

2. SITUACION DEL BCH CON RESPECTO A UN CONJUNTO DE OBJETIVOS BASICOS QUE SE PROPONEN PARA GUIAR LA REVISION Y ACTUALIZACION DE LA POLITICA DE COMPENSACIONES

Objetivo 1: Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor (importancia relativa para la organización) del cargo que ocupa

Situación:

Este objetivo requiere contar con descripciones de los cargos suficientemente completas como para permitir un análisis y una valoración adecuada de los mismos, y establecer la categorización y desarrollo de una escala salarial. Una parte de este trabajo se efectuó en el Banco en el pasado (aunque el sistema requeriría un ajuste para adaptarlo a los cambios en tecnología, requerimientos de las tareas, etc. dado que data de 1968), para el personal "de escala" (sindicalizado) y más recientemente para el personal ejecutivo, pero en forma incompleta.

Ante la inexistencia de un sistema formal para valorar cargos de ejecutivos y funcionarios, en este nivel de personal los salarios se han fijado siempre sobre la base de un análisis caso por caso, y de acuerdo con criterios no sistematizados de la Gerencia de la institución, que ha sido tradicionalmente la instancia única de estudio y decisión en esta materia.

Es preocupación de la Gerencia del Banco encontrar criterios más objetivos de valoración y clasificación, y esa preocupación es compartida por el personal ejecutivo. En las entrevistas mantenidas con funcionarios de distintos niveles de responsabilidad y diferentes áreas funcionales existe considerable acuerdo en la crítica al sistema tradicional, juzgándolo subjetivo e inequitativo, inadecuado para la actual etapa del Banco.

Objetivo 2: Recompensar adecuadamente a cada empleado por su desempeño y dedicación, estimulando la productividad de los colaboradores

Situación:

El Banco dispone de un sistema de evaluación de méritos (asociado al mecanismo de remuneraciones) desde hace mucho tiempo para el personal "de escala", y a partir de fines de 1993 para los funcionarios. De las entrevistas surge que este sistema adolece de algunas dificultades en su efectividad, que se enuncian seguidamente.

En lo referente al personal "de escala", las cuestiones principales mencionadas fueron:

- Tiene un peso relativamente bajo desde la perspectiva de los empleados. Por un lado, no discrimina suficientemente los desempeños destacados de los considerados "normales". Por el otro, se percibe que la recompensa económica no es muy significativa, en relación con otros incrementos que recibe todo el personal por otras vías (bonos, ajustes de costo de vida) y con los beneficios que también alcanzan a todos. Asímismo, ha coexistido con otros mecanismos (informales y

subjetivos) de recompensa (p.e. capacitación en el exterior) no asociados necesariamente con él y, por lo tanto, muchas veces contradictorios.

- El diseño del instrumento de evaluación requeriría un ajuste. Los factores de evaluación y sus grados de intensidad dejan márgenes de interpretación que generan algunos problemas.

En lo que se refiere a la evaluación de funcionarios, por no haberse completado aún (al momento de las entrevistas) el proceso de la primera experiencia realizada a fines de 1993, no se contaba con suficientes datos. Sin embargo, una evaluación provisoria hecha por la Dirección Superior del Banco le atribuye escaso éxito en el objetivo que se perseguía con su implementacion. El poco tiempo disponible para la comunicación del sistema y su operación, la falta de un análisis más profundo para sensibilizar y capacitar a los evaluadores antes de su puesta en práctica y, en general, la falta de familiaridad tanto de evaluados como de evaluadores con un procedimiento de este tipo, fueron aspectos que conspiraron contra un mayor éxito de esta experiencia inicial.

En líneas generales, concluímos que—en opinión de las personas entrevistadas, incluyendo la Gerencia—no se percibe que el BCH tenga aún un sistema satisfactorio y aceptado para evaluar el desempeño y la contribución individual de sus colaboradores.

Objetivo 3: Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuada ocupación

Situación:

Existe la impresión generalizada entre los funcionarios (y aún en opinión de los dirigentes del Sindicato de Trabajadores del BCH) de que el nivel de las compensaciones del BCH, principamente debido al paquete de beneficios que ofrece, es razonablemente competitivo en el mercado local (en especial al nivel de personal de escala) y tiene, aún con las limitaciones del actual sistema de compensaciones, el potencial de actuar como fuerte factor de atracción y retención. Sin embargo, ese potencial no se puede utilizar totalmente en la práctica.

El sistema tradicional de promoción interna, en la realidad no abierto al mercado laboral salvo en las posiciones de ingreso (las más bajas de la escala, con contadas excepciones, como en el caso de algunos puestos de informática cubiertos hace algún tiempo), en el que la antiguedad es un criterio que conserva mucho peso en la selección, no permite actuar libremente en la búsqueda de los mejores candidatos.

Algunos jefes opinan que hay actualmente en el mercado local potenciales candidatos para ciertas posiciones que deben cubrir en sus áreas de trabajo, los que tienen un nivel superior al de las personas que pueden encontrar dentro del Banco, pero no pueden ingresarlos por las restricciones que presenta el sistema.

Por otro lado, el nivel de los salarios y beneficios constituye, en general, un factor de retención importante (una alta barrera de salida). Fueron mencionados aspectos positivos de

esta situación (tranquilidad económica, seguridad, conservar personal especializado) y otros adversos, como rutinización, falta de renovación y "sangre nueva", falta de espíritu de innovación y de toma de riesgos.

Un aspecto que requiere mayor clarificación, es precisamente el de los requisitos necesarios para la ocupación de los puestos de trabajo; ya que está en el fondo de las discrepancias acerca de si deben contratarse o no personas de fuera del Banco (para puestos de cierta especialización o responsabilidad).

Los profesiogramas, los perfiles de puestos, no existen o están desactualizados. La carencia de un sistema integrado genera algunas dificultades al momento de las promociones o la ocupación de plazas nuevas. También se carece de una definición precisa sobre el mecanismo para la actualización de requisitos, adaptándolos a nuevas exigencias del mercado, de la evolución tecnológica, de las demandas internas de la institución.

Esto se hace particularmente importante en la situación actual del Banco, por los cambios que se estan llevando a cabo en su perfil institucional, su estructura y objetivos, y la evolución del mercado bancario en el país.

Objetivo 4: Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados al movimiento de personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera

Situación:

Si bien no existe un planeamiento de carreras en sentido estricto, se podría decir que en el nivel de empleados "de escala" hay ciertos criterios conocidos sobre mecanismos de ascenso y desarrollo personal (como el criterio de antigüedad que se mencionó anteriormente), y un ordenamiento en categorías de puestos que—aunque requiera revisión—establece ciertas trayectorias para el desarrollo personal.

En cambio, se carece totalmente de criterios y mecanismos conocidos en el nivel de funcionarios. Por cierto que esta situación ha brindado tradicionalmente a la Gerencia gran flexibilidad en el manejo de personal de este nivel. Sin embargo, en un mundo de creciente complejidad, ante los nuevos desafios del BCH, no contar con herramientas de decisión gerencial mas idóneas en este terreno limita la profundidad y seguridad del análisis, y conlleva el riesgo de errores en la asignación de personas a los puestos de mayor responsabilidad del Banco. Tampoco permite contar con procedimientos objetivos para acciones de mantenimiento y recompensa de esos empleados.

Desde la perspectiva de los empleados, es un sistema que da un amplio margen a la arbitrariedad, y no brinda pautas claras sobre como orientar el esfuerzo para crecer profesionalmente en la institución. Esta situación, naturalmente, erosiona la motivación para el esfuerzo y el desempeño destacado.

Las herramientas asociadas a la política de compensaciones en este sentido (y sobre las cuáles también formularemos más adelante algunas consideraciones) son:

- Planeamiento de carreras
- Evaluación del potencial
- Inventario de recursos humanos

Objetivo 5: Obtener de los empleados la aceptación de los objetivos y políticas de compensación adoptados por la organización, desarrollar la credibilidad en la objetividad del proceso, en los procedimientos y herramientas, y en su aplicación

Situación:

El criterio quizá más importante para lograr dicha aceptación es el sentimiento de equidad, es decir, como percibe cada persona su compensación en una comparación tanto: a) interna, con los sueldos y beneficios que reciben otras personas en distintos puestos de la misma organización, como b) externa, en relación con los sueldos y beneficios que reciben personas que ocupan posiciones comparables en otras organizaciones que compiten en el mercado laboral.

Debido a los problemas mencionados anteriormente, en general en las entrevistas mantenidas se cuestiona o se resta validez a los mecanismos empleados en la actualidad, aunque se han estado haciendo importantes esfuerzos en algunos de ellos durante el último período.

Atribuimos ésto a que aún no se percibe la existencia de una política integral de Recursos Humanos, que vincule y refuerce entre sí a las distintas herramientas de esa política. Más bien, desde la óptica del personal parece presentarse un conjunto atomizado de procedimientos, bastante desconectados entre sí (muchos de ellos, producto de dar respuesta a los compromisos contraídos con el Sindicato) que la existencia de una visión global de la gestión de los recursos humanos, una decisión gerencial, estratégica, de amplio alcance.

Por las acciones emprendidas, actualmente en curso, es evidente que el BCH ha decidido revertir esa situación, pero aún ésto debe ser percibido por el conjunto del personal. Esto está vinculado con el problema de comunicación señalado más arriba, aunque puede gradualmente ser corregido a partir de ejercicios participativos como el proceso de planeamiento realizado, y otros mecanismos apropiados de comunicación institucional.

Objetivo 6: Mantener el equilibrio entre los intereses de la organización y su política de relaciones con los empleados

Situación:

En el BCH es gravitante la participación de la organización gremial en las decisiones en materia de recursos humanos, comparativamente con otras instituciones. En el resto del sector bancario de Honduras no existe representación gremial o ésta es incipiente. En el

BCH el Sindicato se formó en 1962, y los mecanismos de participación están formalizados en el Convenio Colectivo, pero más consolidados por la práctica a lo largo del tiempo.

Por parte de la Administración, en cambio, la inexistencia de una politíca integral de recursos humanos, que delimite y explicite los objetivos en la materia, particularmente en el plano estratégico, ha determinado que en buena medida se haya tenido que actuar en forma casuística, cuando no bajo la presión de las circunstancias.

Instrumentos importantes para la gestión de recursos humanos desde la perspectiva de la Administración, aún no existen o no están operativos. Es el caso del Reglamento Interno de Trabajo, que regula aspectos clave de las relaciones con los trabajadores-como el disciplinario-y es mandatorio para la institución bajo las leyes laborales locales.

En lo referido a compensaciones, es nítida la distinción entre la situación del personal "de escala" (sindicalizado) y el nivel de funcionarios, que depende exclusivamente de las decisiones de la Administración.

3. DESARROLLO DEL PROGRAMA DE TRABAJO SOBRE COMPENSACIONES PARA EL BCH

A partir de las consideraciones efectuadas en los apartados precedentes, emergentes del análisis de los documentos facilitados por el Departamento de Recursos Humanos y las reuniones mantenidas, se dió forma operativa a un programa destinado a encarar los problemas relacionados con la remuneración y los beneficios del nivel ejecutivo del Banco.

Seguidamente se enumeran las etapas y tareas de ese programa de trabajo que fueron propuestas al Departamento de Recursos Humanos, para su análisis y aprobación. A partir de estos lineamientos se realizaron las subsecuentes tareas de la misión de asistencia técnica.

PRIMERA ETAPA

Realizar una encuesta de salarios y beneficios en el mercado bancario local para:

- determinar los puestos a comparar
- seleccionar la muestra de empresas
- preparar los instrumentos y el trabajo de campo
- levantar y procesar la información

Elaborar la metodología y los instrumentos para la valuación de los puestos ejecutivos del BCH para:

- determinar los factores de valuación de puestos ejecutivos y sus grados
- preparar el Manual de Valuación
- preparar los instrumentos de levantamiento de la información
- conformar la Comisión de Valuación de Puestos—definir las normas de funcionamiento
- elaborar el Plan de Implementación—definir la metodología y el cronograma para la puesta en práctica del nuevo sistema

SEGUNDA ETAPA

- Efectuar el levantamiento de la información sobre los puestos seleccionados
- Analizar la información y valuar los puestos (a cargo de la Comisión de Valuación)
- Cotejar los datos propios de remuneraciones y beneficios contra los detectados en el mercado y definir un posicionamiento salarial sustentable presupuestariamente
- Conformar y desarrollar una nueva estructura salarial
- Validar la estructura con la Gerencia del Banco
- Poner en práctica la nueva estructura

En este Informe presentaremos los resultados alcanzados en las tareas de la Primera Etapa, que fueron solicitados por el BCH y cumplidos por la consultoría. Las tareas componentes de la Segunda Etapa deberán ser llevadas a cabo por el Banco una vez que se hayan aprobado por parte de la Alta Dirección los objetivos y mecanismos básicos del sistema, propuestos oportunamente a las mismas como borradores de trabajo en el Informe Preliminar, y contenidos en este Informe.

Se ha procurado en todo momento trabajar en estrecha relación con los responsables del Departamento de Recursos Humanos, con el propósito de potenciar al máximo la utilidad de la contribución técnica. La muestra de empresas, los puestos que debían ser incluídos en la encuesta y los instrumentos de levantamiento de la información fueron analizados conjuntamente, dada su experiencia y conocimiento del BCH y de otras instituciones locales. Igualmente, en el trabajo de campo la tarea de levantamiento de información se hizo en forma conjunta, lo que permitió tener una actualización directa sobre algunos temas de interés.

El análisis comparativo de la información emergente de la encuesta se presenta a continuación. Los instrumentos de levantamiento de información que fueron utilizados, así como los mecanismos sugeridos para efectuar la valuación de los puestos ejecutivos del Banco se han incorporado al final como Anexos.

4. PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE REMUNERACIONES Y BENEFICIOS

4.1 Resultados Relativos a Salarios Pagados

En este punto se presentan los datos relativos a valores salariales de los puestos seleccionados por el BCH para su comparación en el mercado, y los correspondientes a responsabilidades equivalentes—o similares en los aspectos centrales—en las otras entidades que integraron la muestra. Cabe consignar que esta información fue obtenida en enero de 1994, y por lo tanto incorpora los incrementos correspondientes a ajustes de escala o por desempeño otorgados por las instituciones que aplican este tipo de políticas a fin de año.

Una de las dificultades encontradas en el trabajo fue procurar una adecuada y útil (a los fines del programa) comparación salarial en los términos solicitados en la consultoría, es decir, comparar posiciones de un Banco Central con otras instituciones bancarias locales, dada la tipicidad de los puestos de trabajo del primero. Esta dificultad emerge en los resultados obtenidos, aunque entendemos que no invalida las conclusiones en términos de conocer la competitividad actual del BCH frente a la demanda laboral de otras entidades del sector en el país.

Para contar con una visión más completa, se recomendó explorar estos aspectos en mayor profundidad contando con información actualizada (y comparable en los términos de este estudio) de otros Bancos Centrales de la región, con los cuáles existe contacto por trabajos hechos con anterioridad. Lamentablemente, ésto no pudo ser efectuado en el curso de la consultoría. Sólo se obtuvo información enviada via fax por el Banco Central de Costa Rica, pero al no tener elementos de comparabilidad con los puestos del BCH (descripciones de puestos, estructura orgánica, etc) su utilidad es relativa. Los datos obtenidos se incluyen en este apartado. Entendemos que existe en este sentido interés de las autoridades del BCH en ampliar la información disponible.

También con carácter de referencia global se incluyen los datos obtenidos de una encuesta salarial efectuada recientemente en todo el ámbito centroamericano por una consultora internacional, a los cuáles se tuvo acceso.

Debe tenerse presente que las posiciones seleccionadas corresponden al nivel ejecutivo, en la que predominan los puestos "unipersonales" y es limitado el tratamiento estadístico que se puede hacer de los resultados. En consecuencia, se ha enfatizado el aspecto cualitativo de la indagación, tratando hasta donde ha resultado posible de brindar un panorama completo de los aspectos relevantes a tener en cuenta para la toma de decisiones en la revisión de las políticas del BCH en materia de este tipo de retribuciones.

Estos datos fueron elaborados a partir de la información de una encuesta de salarios regional preparada recientemente por Price Waterhouse. Las remuneraciones anuales consignadas incluyen beneficios directos y beneficios indirectos cuantificables. Los primeros se definen como ingreso monetario en forma de salario, bonificaciones, participación en utilidades, etc. y los segundos se definen como la compensación adicional que se recibe en forma de

ENCUESTA A BANCOS LOCALES-SALARIOS PAGADOS EN PUESTOS EJECUTIVOS

PUESTO	BANCOS					
	BCIE	ATLANTIDA	LLOYDS	CITI	FICENSA	BCH
1. Presidente	72.000	36.500	(1)	(1)	NR	17.000
2. Gerente	(2)	30.400	(1)		NR	16.000
3. Sub-Gte.Adm. y Servicios	51.654(3)	(2)	(2)		NR	14.000
4. Sub-Gte.Operaciones	(2)	13.400(16)	(2)		NR	14.000
5. Sub-Gte. Técnico	(2)	(2)	(2)		NR	14.000
Personal Presidencia						
6. Audit. Int.	39.697	11.400	(2)		NR	8.450
7. As.Jurídico	46.640	11.400	(2)		NR	11.300
Jefes Departamento						
8. Jefe Depto. Org. y Plan.	35.855(4)	(2)	(2)		NR	9.300
9. Jefe Depto. Prev.Soc.	34.503(5)	(2)	(2)		NR	9.000
10. Jefe Depto. Serv.Grales.	33.867	3.850	(2)		NR	9.500
11. Jefe Depto. Seg.e Invest.	(2)	(2)	(2)		NR	8.100
12. Jefe Depto. Cambios	(2)	9.000(17)	(2)		NR	9.750
13. Jefe Depto. Est.Econ.	(2)	(2)	(2)		NR	10.300
14. Jefe Depto. Créd.y Val.	34.901(6)	7.535(18)	19.000(22)		NR	9.600
15. Jefe Depto. Reg.Fin.Ext.	(2)	(2)	(2)		NR	9.500

PUESTO	BANCOS					
	BCIE	ATLANTIDA	LLOYDS	CITI	FICENSA	BCH
16. Jefe Depto. Contaduría	34.980(7)	7.550	13.000(23)		NR	9.200
17. Jefe Depto. Emis.y Tesor.	(2)	13.350(19)	(2)		NR	10.100
18. Jefe Depto. Inf.y Tecnol.	38.262(8)	8.400	(2)		NR	9.500
19. Jefe Depto. Rec.Humanos	35.934	13.400	(2)		NR	9.200
20. Gte.Suc.San Pedro Sula	(2)	15.000	16.0000		NR	10.300
Jefes División						
21. Jefe Div. Selec.y Des.	(2)	(2)	(2)		NR	7.350
22. Jefe Div. Agreg.Econ.	(2)	7.400	(2)		NR	8.800
23. Jefe Div. Org.Intern.	23.681(9)	(2)	(2)		NR	9.500
24. Jefe Div. Contabil.	24.873(10)	(2)	(2)		NR	6.700
25. Jefe Div. Sistemas	27.944(11)	(2)	(2)		NR	6.600
26. Jefe Div. Créd.S.Pub.	(2)	(2)	(2)		NR	8.600
Jefes de						
27. Jefe Sec. Mant.y Serv.	7.953(12)	4.500	(2)		NR	4.000
28. Jefe Sec. Compras	14.515(13)	(2)	(2)		NR	4.200
29. Jefe Sec. Emisión	(2)	3.500(20)	4.714(24)		NR	6.000

PUESTO	BANCOS					
	BCIE	ATLANTIDA	LLOYDS	CITI	FICENSA	BCH
30. Jefe Sec. Operacion.	(2)	5.000	9.800(25)		NR	5.000
31. Jefe Sec. Inves.y An.	25.856(14)	(2)	(2)		NR	6.500
32. Jefe Sec. Presupuest.	(2)	4.300	(2)		NR	5.300
33. Jefe Sec. Capacitac.	25.856(15)	4.800(21)	(2)		NR	5.100

Referencias:

(1) No aplica por diferencias de estructura
(2) No hay una posición comparable
NR: No responde

Notas Aclaratorias:

(3) Equivale a Gerente Administrativo
(4) Equivale a Planeamiento Estratégico
(5) Equivale a Fondo de Prestaciones
(6) Equivale a Depto. Crédito
(7) Equivale a Contabilidad
(8) Equivale a Sistemas
(9) Parcialmente, equivale a Analista II (Operación e Inversiones)
(10) Parcialmente, equivale a Analista II (Contable)
(11) Parcialmente, equivale a Analista Senior de Sistemas
(12) Parcialmente, equivale a Técnico Administrativo I
(13) Parcialmente, equivale a Técnico Administrativo III
(14) Parcialmente, equivale a Analista II (Planif. Estruct.)
(15) Parcialmente, equivale a Analista II (Capacitación)
(16) Recursos Humanos y Sucursales no dependen de este puesto
(17) Equivale a Gerente Depto. Internacional
(18) El puesto no tiene responsabilidad sobre emisión de valores, subastas, compra-venta de titulos valores, fideicomisos, ni negociación
(19) El puesto no tiene responsabilidad de actuar como agente fiscal del Estado, centralizar cuentas fiscales ni preparar especies fiscales
(20) Equivale a Encargado de Bóveda
(21) Es una persona de reciente ingreso
(22) Equivale a Gerente de Tesorería y Administración de Préstamos
(23) Equivale a Sub-Gerente de Administración y Servicios
(24) Equivale a Jefe de Depto. Depósitos y Caja
(25) Equivale a Ejecutivo de Administración

BANCO CENTRAL DE COSTA RICA

ESCALA SALARIAL GERENCIAL

Segundo Semestre 1993
(Montos semanales en colones)

PUESTO	CATEGORIA	SALARIO BASICO
PRESIDENTE	45	175.267
AUDITOR GENERAL	41	121.247
GERENTE	40	43.161
SUBGERENTE	39	38.636
SUBAUDITOR GENERAL	38	36.679
AUDITOR INTERNO	37	34.521
CONSEJERO ECONOMICO	37	34.521
CONSEJERO LEGAL	37	34.521
SUBAUDITOR INTERNO	36	32.394

(Esta escala rige a partir del 17/11/93)

REMUNERACIONES ANUALES DE EJECUTIVOS EN HONDURAS

Estos datos fueron elaborados a partir de la información de una encuesta regional de salarios preparada recientemente por Price Waterhouse. Las remuneraciones anuales consignadas incluyen beneficios directos y beneficios indirectos cuantificables. Los primeros se definen como ingreso monetario en forma de salario, bonificaciones, participación en utilidades, etc. y los segundos se definen como la compensación adicional que se recibe en forma de servicios o gastos que sufraga la empresa y que corresponde a un ahorro de los gastos individuales que tendría el ejecutivo (automóvil, gastos de representación, seguros de vida y gastos médicos, etc.). Los montos se encuentran expresados en dólares estadounidenses.

POSICION	PERC.75	PROM.	MEDIANA	PERC.25
GERENTE GENERAL	55.090	45.920	44.931	28.151
SUB-GERENTE GENERAL	29.416	25.068	22.295	18.125
GERENTE ADMIN. Y FINANZAS	32.540	23.158	21.305	12.080
GERENTE ADMINISTRATIVO	23.222	18.438	17.699	13.798
GERENTE DE FINANZAS	26.707	23.171	21.001	16.502
CONTRALOR	22.015	19.027	17.009	14.745
AUDITOR INTERNO	20.373	12.074	8.563	6.040
GERENTE DE REC.HUMANOS	23.577	16.875	17.896	10.659
GERENTE DE SISTEMAS	17.270	15.251	14.302	11.881
GTE.SUCURSAL BANCARIA	8.391	7.034	6.377	5.862

PROMEDIO DE SALARIOS MENSUALES PARA PUESTOS DE SUPERVISION
(en dólares)

JEFE DE CONTABILIDAD	648
JEFE DE COMPRAS	614

servicios o gastos que sufraga la empresa y que corresponde a un ahorro de los gastos individuales que tendría el ejecutivo (automóvil, gastos de representación, seguros de vida y gastos médicos, etc.). Los montos se encuentran expresados en dolares estadounidenses.

4.2 Resultados Relativos a Beneficios

4.2.1. Servicios de Atención Medico-hospitalaria

BCH

- Para el empleado/a y sus hijos menores de 5 años:

No existen topes máximos en el reconocimiento de gastos, con porcentajes según los casos. En caso de hospitalización, se paga del 100% de los costos, de las medicinas y los honorarios de médicos y cirujanos. En el caso de enfermedades no hospitalizables, existen servicios de consulta y tratamiento con profesionales autorizados por el Banco.
Se paga del 100% de honorarios de especialistas médicos, oftalmólogos y odontólogos, el 100% de gastos de laboratorio y rayos X, y de las medicinas con receta, y se reconoce el 80% de exámenes especializados (ultrasonido, tomografía).
Se paga del 80% de las prótesis, hasta un tope de 750 lempiras por año, y hasta 1.500 lempiras a cuenta del año siguiente. Se reconoce el pago de aros para lentes hasta un tope de 200 lempiras por año, salvo que se receten en el mismo año lentes de diferente graduación.
Se reconocen gastos de ortodoncia sólo en caso de accidente.
Se reconoce del 100% de gastos en servicios de atención por maternidad.

- Para los jubilados y pensionados: aplica el mismo regimen.

- Para esposos/as e hijos entre 5 y 18 años (o hasta 21 años si dependen económicamente del empleado/a, son solteros y están estudiando, o padecen transtornos físicos o mentales):

En caso de enfermedad hospitalizable y tratamiento médico no hospitalizable, se paga del 80% de los gastos de atención médico-quirúrgica y especial. Se reconoce el 100% de las consultas médicas y de los servicios de atención por maternidad. Se paga el 80% de los costos de medicinas, exámenes de laboratorio y rayos X, y un cierto porcentaje de los costos de exámenes especializados. No se reconocen gastos de odontología.

- Para madre y padre que dependan del empleado: en caso de hospitalización, reconocimiento del 80% de los gastos, medicinas y honorarios médicos.

Para familiares, el reconocimiento de gastos tiene un límite de 3.000 lempiras al año para cada uno de los dependientes (que se extiende hasta 4.000 lempiras en caso de requerirse intervención quirúrgica), exceptuando atención por maternidad, que es siempre sin límite.

- Gastos por servicios médico-hospitalarios en el exterior: reconocimiento del 40% de los gastos realizados en Estados Unidos, y del 60% de los efectuados en cualquier país latinoamericano.

BCIE

En Centroamérica se reconocen reembolsos o ayudas en efectivo por gastos médicos solamente en caso de hospitalización, y no por atención ambulatoria. Hay una clínica en el banco, para atención clínica general. El reconocimiento consiste en el 80% de los primeros $250 y el 90% del excedente, para el titular, y el 85% para todos sus dependientes. En todos los casos sin límites, excepto en lo referido al costo de la habitación del hospital, que no puede sobrepasar los $75 diarios.
Por oftalmología, se paga el 80% del gasto por primera vez, y el 25% por las restantes. Los gastos en estudios de laboratorio, rayos X, electrocardiogramas, etc. se reconocen al 80%. Los costos de atención psiquiátrica se cubren hasta el 80%, con un tope por consulta de $20, y con un límite de 20 consultas.

Fuera del ámbito centroamericano, solamente se reconocen gastos si media una prescripción médica que determina que la atención no se puede brindar en el país sede. En este caso, se reembolsa a empleados y sus dependientes hasta el 80% de los gastos. El Banco otorga préstamos para el pago de cuentas médicas por un plazo de hasta 3 años.

BANCO ATLANTIDA

Se paga el 100% de los gastos médicos del titular, su esposa (sin incluír maternidad) e hijos hasta los 17 años. Los costos por habitaciones en caso de hospitalización y los gastos de odontología tienen topes prefijados. En atención oftalmológica no se reconocen aros de anteojos. El banco tiene una clínica en Tegucigalpa y otra en San Pedro Sula. Tienen médicos-filtro que orientan en primera instancia, un médico general y un ginecólogo. Además se cuenta con un pediatra.

No se reconoce asistencia médica fuera del país como norma general, pero en el caso de ejecutivos—sobre la base del análisis de situaciones individuales—se puede ayudar al funcionario hasta en un 50% de los gastos médico-hospitalarios, pero no incluyendo gastos de viaje.

LLOYDS BANK

Tiene un seguro que cubre el 80% de los gastos médicos hasta un máximo vitalicio de 200.000 lempiras, con un deducible de 200 lempiras. No incluye maternidad, oftalmología ni odontología, y tiene un límite máximo de $20.000 para casos de SIDA. En casos de hospitalización, cubre el 80% de los primeros 20.000 lempiras, y el resto al 100%, con un tope de 180 lempiras para el pago de habitación. El seguro cubre al empleado y sus dependientes, incluyendo los hijos hasta los 23 años si estudian a tiempo completo.

BANCO FICENSA

Tiene un seguro que reconoce 12 consultas al 100% (hasta un tope de 30 lempiras por consulta), rayos X al 100% hasta un tope de 300 lempiras. Por el resto, se reconoce el 80% de todos los gastos, sin incluír odontología, ni oftalmología (salvo consultas y

medicamentos), ni maternidad, con un deducible de 150 lempiras al año. Se aplica el mismo régimen con prescripción médica para tratamientos en el extranjero.

BANCO DE HONDURAS-CITIBANK

Existe un seguro contra reembolso del 80% de los gastos, con un deducible de 250 lempiras al año. El personal paga el 20% de la prima, y cubre conyuge e hijos hasta los 23 años. Para ejecutivos no hay límite territorial en su utilización, y para empleados está limitado a Centroamérica. La maternidad está cubierta por el Banco, reembolsándose hasta 1.200 lempiras por todo concepto.

4.2.2. Subsidio (o Seguro) por Incapacidad por Enfermedad o Accidente

BCH: Subsidio equivalente al sueldo completo por 26 semanas, prorrogable por otro período semejante.

BCIE: no tiene

BANCO ATLANTIDA: Existe un seguro de accidentes de viaje pagado íntegramente por el Banco, que según distintas categorías oscila entre 200.000 y 600.000 lempiras.

LLOYDS BANK: no tiene

BANCO FICENSA: no tiene

BANCO DE HONDURAS-CITIBANK: Existe un seguro por accidentes de trabajo, consistente en 24 meses de sueldo, más 10% por gastos médicos. En caso de viaje, son 8 años de sueldo.

4.2.3. Jubilación

BCH

Renta vitalicia a partir de los 15 años de servicios contínuos y la edad de retiro, mediante la fórmula

$$E(\text{edad de ingreso}) + 2\ T(\text{tiempo de servicio}) = 75$$

Es forzosa al cumplir los 60 años de edad. El salario mensual de base para los cálculos es equivalente al promedio del total de sueldos de los últimos dos años. Por los primeros 15 años de servicio se acredita el 52% del salario base; por los siguientes, se aumenta el 2,5% por cada año hasta un tope del 90% del salario base. Puede ser de tres tipos: de capital cedido (termina cuando fallece el titular), garantizada por un período (que, en caso de muerte, pueden seguir cobrando sus beneficiarios designados), o conjunta para dos personas (el beneficiario designado cobra la mitad en caso de muerte del titular).

BCIE

Se otorga una renta mensual calculada sobre la base del promedio de los últimos 36 sueldos, el monto multiplicado por 3,60 por el número de años de servicio. La edad obligatoria de jubilación es de 60 años, con 25 años de servicios.

BANCO ATLANTIDA

El plan de retiro es un fondo, que paga una pensión equivalente al 75% del sueldo promedio de los últimos tres años de servicio. No hay retiro por años de servicio, sino por edad, con un límite de 60 años las mujeres y 65 años los varones. Se está tratando de obtener un monto mayor, apuntando al 90% del promedio salarial.

Los empleados que tienen más de 10 años de servicios pueden retirarse con el 20% del salario por cada año, completando el 100% a los 15 años de sus aportaciones. Existe un beneficio para viudas (no para viudos) de empleados, consistente en el 50% de la pensión que le corespondía al titular, siempre que se hubieran casado 10 años antes del fallecimiento.

LLOYDS BANK

Hay un fondo de ahorro que se constituye con aportes del 1.5% del empleado y otro 1.5% del Banco. Si el empleado deja el Banco (cualquiera sea la causa) se lleva el 100% de lo acumulado, más los intereses (lo propio y lo del Banco). Si muere, los familiares tienen el derecho en relación con este beneficio.

BANCO FICENSA: no tiene

BANCO DE HONDURAS-CITIBANK

Existe un plan de retiro. Se paga de por vida el 52% del promedio de sueldos de los últimos 5 años. Hay un tope de 40 años de servicio como máximo, y la edad obligatoria de retiro es de 65 años, siendo opcional a partir de los 55 años. Si la persona tiene derecho al seguro social, este beneficio se reduce proporcionalmente.

4.2.4. Pension (o Seguro) por Invalidez

BCH: la misma fórmula de cálculo que para el caso de la jubilación, pero con un monto nunca inferior al 75% del salario mensual de base.

BCIE: se otorga una pensión mensual calculada sobre la base del promedio de los últimos 36 sueldos.

BANCO ATLANTIDA: similar a la jubilación, pero para acogerse se requiere tener 55 años de edad y 20 de servicio.

LLOYDS BANK: sobre la base del fondo de ahorro (ver jubilación).

BANCO FICENSA: no tiene.

BANCO DE HONDURAS-CITIBANK: no tiene.

4.2.5. Beneficio en Caso de Muerte, o Seguro de Vida

BCH: Los beneficiarios designados reciben un monto calculado según la formula

$$Y \text{ (monto del beneficio)} = a\,(474.0135)^{b\,(0.6561)} \times \text{(sueldo al momento de la muerte)}$$

En ningún caso ese monto excede los 225.000 lempiras.

BCIE: Por muerte natural, se paga tres veces el sueldo anual en dólares, y por muerte accidental 6 veces esa cifra.

BANCO ATLANTIDA: Hay un seguro de vida relacionado con el salario, que varía según las distintas categorías, de 15 a 20 veces su salario mensual, pagado por el Banco. También hay un seguro de vida opcional hasta un tope, pagado íntegramente por el funcionario.

LLOYDS BANK: Hay un seguro de vida, equivalente a 36 veces el salario o un monto de 150.000 lempiras.

BANCO FICENSA: Tienen un seguro de vida, equivalente a 36 veces el salario.

BANCO DE HONDURAS-CITIBANK: Hay un seguro básico, pagado 100% por el Banco, cuyo monto es equivalente a 24 meses de sueldo, con un tope de 190.000 empiras, a los que se suman 50.000 lempiras más en caso de muerte accidental. También hay un opcional, que puede ser equivalente al seguro básico, pero pagado por el empleado. No pueden sobrepasar los montos totales de 300.000 y 350.000 lempiras, respectivamente.

4.2.6. Auxilio Funerario

BCH: equivalente a a dos veces y media el monto mensual que por sueldo, jubilación o pensión estuviera recibiendo el afiliado al momento de su muerte. No puede ser inferior a 1.500, ni mayor de 7.500 lempiras.

Las restantes entidades no tienen este beneficio.

4.2.7. Bonificacion por Servicios Prestados

BCH: Se otorga el 80% de la suma que resulte de multiplicar el salario mensual base por la suma de años de servicio. Nunca debe superar los 15 sueldos.

Las restantes entidades no tienen este beneficio.

4.2.8. Prestamos Personales

BCH: Se otorgan a partir de cumplir un año de servicio en la entidad. El monto de las cuotas no debe exceder el 60% del sueldo mensual. El monto máximo no debe exceder el monto del beneficio de bonificación por servicios prestados. La tasa de interés es del 10%, y el plazo no mayor de 5 años.

BCIE: Se otorga a partir de un año de antiguedad, con un monto máximo de $30.000, con una tasa de interés del 12% y con un plazo de 5 años como máximo.

BANCO ATLANTIDA: Existe una sociedad (Unión de Inversionistas S.A.) formada exclusivamente por personal del Banco, que concede préstamos personales por un monto equivalente al duplo del sueldo mensual más el valor de las acciones del socio (o, con un fiador, un monto mayor), con 20 meses de plazo. La tasa hasta $20.000 es del 14%, y del 16% para montos superiores. Las utilidades de la sociedad se distribuyen cada año a los empleados según sus acciones.

LLOYDS BANK: Es equivalente a 7 meses de sueldo, con un plazo de hasta 3 años, a una tasa de interés del 10%.

BANCO FICENSA: Se otorgan préstamos hasta un máximo de 75.000 lempiras (de acuerdo con el sueldo que percibe el empleado) a 24 meses de plazo, con una tasa de interés del 12%. El monto de las cuotas no debe sobrepasar el 20% del sueldo.

BANCO DE HONDURAS-CITIBANK: Existe un plan de préstamos personales, con un máximo de 75.000 lempiras, con un plazo de pago de 5 años y a una tasa de interés del 9.5%. A los 6 meses el empleado puede refinanciarlo. Tanto para su obtención como para su refinanciamiento, no tiene que haber—a juicio del jefe inmediato—problemas de desempeño o disciplina.

4.2.9. Prestamo para Vivienda

BCH

Se otorgan a partir de cumplir dos años de servicios en el Banco. El monto de las cuotas no debe exceder el 35% del sueldo mensual. El monto máximo a otorgar es de 250.000 lempiras. Puede haber un segundo préstamo, sujeto a ciertas condiciones. El plazo de pago es, en el caso de construcción o adquisición, de hasta 25 años, y en el caso de mejoramiento de hasta 20 años. La tasa de interés es del 8%, y si el empleado recibe autorización para alquilar la vivienda, del 14%.

BCIE

Se otorga a partir de un año de antiguedad en el Banco. Se reconoce un porcentaje progresivo del costo de la vivienda, según el salario del empleado/a, hasta un máximo de $100.000 en moneda local. El plazo de pago es de hasta 20 años, con una tasa de interés del

8%. El empleado puede utilizar una parte de este préstamo con fines de educación de sus hijos.

BANCO ATLANTIDA

El préstamo tiene un tope de $200.000. A partir de los tres años de servicio al Banco, el empleado puede aspirar al 95% del monto, dependiendo de lo que pueda amortizar en un período de 20 años, en tanto el total de la cuota no exceda el 40% de su ingreso. También se puede hacer este cálculo sobre la base del ingreso familiar (conviertiéndose el cónyuge en deudor solidario), tomando en este caso el 20/25% de ese ingreso. Este préstamo es por una sola vez, excepto que las necesidades hubiesen cambiado, o que se desee vender la propiedad para comprar otra. El plazo es de 15/20 años, a una tasa del 8% (al momento de encuesta, la tasa comercial preferencial es del 26% y la normal del 29%).

LLOYDS BANK

Se otorga después de 10 años de servicio, equivale a dos años de sueldo, con un plazo de pago de 10 años, a una tasa de interés del 7%.

BANCO FICENSA

Para auto y terreno (y mejoras) se otorgan préstamos al 25% y en 48 meses de plazo.

BANCO DE HONDURAS-CITIBANK

A partir de 1994 sale un plan de viviendas para ejecutivos, mediante un préstamo que apunta a cubrir el 90% del valor de la propiedad, a un plazo de 15 años, con una tasa de interés baja (aún a definir). La condición del préstamo es que tiene que utilizarla como vivienda propia. Estará en relación con el límite del salario y la categoría del empleado:

- 3 años de sueldo máximo para ejecutivos que reportan al Gerente General
- 2 años de sueldo máximo para los demás ejecutivos.

4.2.10. Exoneracion de Impuestos

Por el carácter de institución internacional que tiene el BCIE, sus funcionarios no están sujetos al impuesto sobre la renta, y tienen la posibilidad de importar ciertos artículos (auto, línea blanca, cada cuatro años) libres de impuestos. Esto no aplica en las restantes instituciones de la muestra.

4.3 Resultados Relativos a Políticas de Remuneraciones

BCIE

El sueldo básico (de escala) se percibe en 24 pagos por año, en forma quincenal. En total, el personal percibe 14 sueldos anuales.

El salario de todo el personal (incluído el de las representaciones en los otros países centroamericanos) está fijado en una única escala, en dólares. Se paga el 60% del salario en dólares, y el restante 40% en lempiras (o la moneda local) al cambio oficial.

La escala salarial se fija por acuerdo del Directorio. En esa oportunidad solo se excluye la consideración de los salarios del Presidente, de los miembros del Directorio y del Contralor. Existe una política tácita de mantener permanentemente los salarios por sobre el nivel del mercado.

A partir de julio de 1993 hay una nueva escala salarial, y se tomó la decisión superior de revisarla periódicamente, por lo menos una vez al año, antes del presupuesto. Anteriormente, ésto no estaba pautado. La nueva escala se compone de cinco grupos ocupacionales, los que a su vez tienen distintos niveles cada uno:

- Grupo auxiliar (5 niveles)
- Grupo secretarial (4 niveles)
- Grupo técnico-administrativo (3 niveles)
- Funcionarios (3 niveles)
- Jefes (3 niveles)

Al nivel de Gerentes, el rango de variación al presente es de

- máximo $69.738
- mínimo $46.492

El sistema de valoración de puestos es un HAY modificado, con factores como educación, experiencia, supervisión, manejo de fondos, complejidad, etc.

El sistema de evaluación de desempeño incluye tres aspectos principales, que tienen peso decreciente:

- metas tangibles a alcanzar (con ponderación)
- funciones propias del puesto
- aspectos personales

Cada grupo ocupacional tiene su propio formulario de evaluación. La evaluación es anual. El sistema pide a los evaluadores hacer un seguimiento, mediante un mecanismo de monitoreo del desempeño. Los porcentajes a distribuír por desempeño varían año a año, según lo que disponga el Directorio. El mérito se paga el 1 de julio, con el salario del mes.

El último ajuste de escala determinó un incremento promedio del 7,30% para toda la escala, y se realizó de acuerdo con los siguientes criterios:

- evaluación del desempeño
- formación académica
- dominio del inglés
- antiguedad en el puesto

El aguinaldo es de un mes de sueldo básico, o proporcional según la fecha de ingreso, y se paga el 2 de diciembre. Existe además un bono de medio año, equivalente a un mes de salario básico, que se paga el 1 de julio.

Para el pago de liquidaciones o prestaciones al momento de la desvinculación, se toma el básico.

Para el personal que está trabajando en forma permanente en un país diferente al de su nacionalidad, hay un adicional por Desarraigo, equivalente al 10% del sueldo básico anual, pagadero en cada quincena.

El subsidio familiar por esposa (que no tenga una ocupación rentada o con un ingreso inferior a $1.200) es de $350; por hijos (hasta un máximo de 3 menores de 19 años o menores de 23 si son estudiantes a tiempo completo y solteros, o sin límite si son discapacitados y dependen de sus padres) es de $250 por cada uno.

Las vacaciones consisten en 10 días pagados durante los primeros 5 años, luego un día adicional por cada año de servicios, hasta un máximo de 24 días. Obligatoriamente, se deben tomar al menos 10 días por año; el derecho prescribe en ese plazo.

Por licencia por enfermedad se acreditan 15 días hábiles por año, hasta un máximo de 90 días. Estos días no se reconocen al momento de la liquidación.

BANCO ATLANTIDA

Los pagos son quincenales. Se paga un total de 24 quincenas, y quince salarios anuales.

El Banco posee una estructura escalafonaria con once niveles ejecutivos y diez niveles de empleados.

Desde hace 10 o 12 años dispone de un sistema de descripción y valoración de puestos por puntos. Los principales factores son cantidad de personal a cargo, responsabilidad por decisiones, responsabilidad por manejo de valores y preparación académica.

Para el nivel ejecutivo había una evaluación de desempeño mediante la medición del logro de metas o resultados, pero se volvió muy repetitivo y se abandonó. Actualmente no hay un formulario formal de evaluación. Cada responsable hace un informe trimestral a su Gerencia, en el cuál incluye sus opiniones sobre el desempeño de los ejecutivos a su cargo.

Para el personal en general, se hace una evaluación del desempeño una vez al año. Se otorga un porcentaje según la evaluación, calculado sobre el sueldo nominal. Para ello, en noviembre se prepara un presupuesto de acciones de incremento meritorio. Los porcentajes son:

- excelente: hasta 12%
- muy bueno: hasta 10%
- bueno: hasta 8%

Por promociones, se otorga un 15% fijo después de 45 días (período de prueba) para el personal en general, y de 60 días para los supervisores.

Una vez al año se da un aumento por costo de vida, según los índices del BCH, del 100% hasta un tope, según una fórmula establecida para seguridad del Banco. Los incrementos se pagan en la primera quincena del mes siguiente.

Se paga una bonificación de medio año (un mes, en junio, o el tiempo proporcional trabajado) y un mes de básico de aguinaldo (pagado en diciembre), más un mes de sueldo básico por vacaciones, no importando el tiempo real de vacaciones utilizado.

Para ejecutivos, el Gerente General determina los incrementos, sobre la base de las recomendaciones de Gerentes Departamentales y de Recursos Humanos. Se aplica también el incremento por costo de vida, pero no los incrementos emergentes de negociaciones colectivas con el Sindicato del Banco.

Además, en este nivel se revisan los sueldos en febrero, fijando un porcentaje según el presupuesto de acciones de cada Gerencia Departamental. Cada Gerente Regional o Departamental envía recomendaciones a Recursos Humanos. Este prepara y presenta su presupuesto global (con todos los ejecutivos), luego lo analiza con una Comisión de Recursos Humanos, y con el Gerente General, salvo el caso de algunos de los puestos más altos, que se elevan al Presidente.

Algunos ejecutivos tienen simultáneamente otras responsabilidades al nivel del grupo empresario (p.e. como Directores o Comisarios de otras empresas del grupo), por las cuáles reciben otros ingresos en calidad de honorarios, emolumentos o dietas.

Se asigna un vehículo con todos los gastos pagados (sin límite) a los Gerentes de Sucursal, Gerentes Regionales y Gerentes Generales Adjuntos. Además, estos dos últimos niveles tienen asignación de chofer.

Se otorgan gastos de representación según niveles y funciones: el Gerente Regional recibe hasta 1.000 lempiras y el Departamental hasta 500 lempiras. También según categorías y funciones se reconocen viáticos, para lo cuál existe un reglamento para ejecutivos que contempla gastos en el exterior.

Según la función, se asigna vigilancia particular pagada por el Banco (a los Gerentes Regionales, Gerente General, Presidente), y patrulla de protección.

El Banco hace sus propias encuestas, y participa en las que hacen Peat Marwick y Price Waterhouse. En remuneración directa, la política ha sido ubicarse en una posición media,

aprovechando su ventaja competitiva en beneficios. Se estima que, usando todos los beneficios, el promedio que se adiciona al salario es del 72%.

Como datos referenciales de su política de remuneraciones, los responsables del Banco entrevistados estiman que en los últimos 4 años el costo de vida ha crecido entre un 60% y un 70%, y observan diferencias que se están produciendo en los sub-mercados laborales nacionales, por aumento de la competencia por recursos humanos, por lo que están previendo establecer un diferencial del 10/15% en más para San Pedro Sula, y quizá también para Choluteca.

LLOYDS BANK

No existe una escala salarial para personal ejecutivo. Participan de encuestas, y su política es mantenerse en un nivel alto en el mercado, entre los bancos que pagan mejor.

Se pagan 24 quincenas, más un bono en junio (el treceavo mes), más el aguinaldo en diciembre, más un bono de vacaciones, que este año fue del 33% del salario, el próximo año será del 66% y el tercero del 100%.

Existe un sistema de evaluación del desempeño, una vez al año (entre noviembre y diciembre) para todos los empleados, salvo el Gerente Principal. En lo que se refiere a funcionarios, hay un formulario para ejecutivos (nivel de mando superior, integrado por 9 personas), que apunta a medir el logro de metas dentro de un programa de MBO (administración por objetivos), y otro formulario para Jefes de Departamento (nivel de mando intermedio, en el que hay 7 personas).

En enero se hace el ajuste según la evaluación y también (en conjunto) el ajuste por costo de vida. Por mérito se otorga 5% como máximo sobre el salario nominal. El costo de vida se otorga al 100%, y el último incremento que se dió por este concepto fue del 13%.

Cuando un empleado llega al tope de su categoría, en enero se da un bono, que consiste en el 5% por mérito y el 14% de una sola vez. Vale también para los Jefes de Departamento, que son los únicos funcionarios con nivel ejecutivo dentro de la escala. Hay dos categorías de Jefes de Departamento, cuyos niveles de salario son:

MINIMO	MEDIO	SUPERIOR
$3.800	$4.940	$6.422
$2.922	$3.799	$4.938

Hay aumentos por promociones, bajo exclusiva decisión del Gerente.

En el nivel ejecutivo se asigna una cifra para gastos que debe ser rendida, pero ésto es raro que ocurra. A los ejecutivos del nivel superior se les paga la membrecía del Country Club (para sí y su grupo familiar) y 26 días hábiles de vacaciones (son 20 para los empleados).

El Gerente Principal (es extranjero) recibe asignación escolar, vivienda, pasaje vacacional a su país para él y su familia, auto con chofer sin límite de gasto.

BANCO FICENSA

Se paga al personal 15 sueldos al año. Hay dos escalas salariales: de ejecutivos y de no ejecutivos. No hay diferencias entre ellos en lo que respecta a beneficios.

La escala ejecutiva tiene 12 categorías, y hay 10 en la no ejecutiva. La posición relativa es fijada por el Gerente. Cada dos años se revisan las escalas en su totalidad, sobre la base de las variaciones de costo de vida y los datos emergentes de encuestas salariales. La última revisión se hizo en noviembre de 1993. La revisión no significa necesariamente aumentar los salarios, sino actualizar la escala. En cuanto a la definición de la ubicación del Banco en el mercado salarial, la política es mantenerse por encima de los niveles de las encuestas.

El último incremento por costo de vida se otorgó en enero de 1994, y fue del 10% en planilla nominal.

Existe un sistema de evaluación por mérito, con dos formularios diferentes, uno para ejecutivos y otro para no ejecutivos. La evaluación se realiza según el siguiente esquema:

- Cada 9 meses, las personas que están por debajo del nivel mínimo
- Cada 12 meses, las que están entre el mínimo y el medio
- Cada 18 meses, las que están entre el medio y el máximo
- Cada 24 meses, las que están por encima del máximo

Generalmente, se contrata al personal nuevo con salarios equivalentes al 80% del mínimo de la escala que corresponde a su puesto, para poder ajustarlo según desempeño.

El aumento por mérito es de entre el 10% y el 13%, para las personas con calificaciones a partir de 75 puntos, entre normal y excelente. Si el desempeño es malo, se da un período de 2/3 meses para la recuperación. Si la persona no mejora, se cancela su contrato.

A partir de 1994, el ejecutivo que obtenga negocios (resultados) recibirá un premio individual. Actualmente hay bonificaciones por resultados para los Gerentes en abril, después de conocerse los estados financieros. Se fija caso por caso, en alrededor de los dos sueldos adicionales. Es variable. En el nuevo sistema se determinará también una vez al año, pero aún faltaba (al momento de la entrevista) definir los porcentajes de incremento.

Hay un bono en junio equivalente al 100% del salario nominal, proporcional para los que tienen menos de un año. El aguinaldo se paga en diciembre sobre la misma base. Las vacaciones se pagan los dos primeros años al 50%, los siguientes dos años al 75%, y del quinto año en adelante al 100%.

El año pasado se pagó medio sueldo extra a todo el personal.

Como marco contextual de la política salarial, se señala que existe baja rotación de personal. Las posiciones críticas que se observan en el mercado son los oficiales de crédito. En cuanto a posibles diferencias en el mercado salarial entre diferentes zonas del país, se presentaron al Banco algunos problemas en San Pedro Sula, pero consideran estabilizada la situación.

BANCO DE HONDURAS-CITIBANK

Se pagan 14 sueldos al año, considerando el aguinaldo y una bonificación en junio. Está en consideración un posible pago del 100% por vacaciones. Actualmente se reconoce el 50%, acreditándose 20 días hábiles (30 calendarios) de descanso a partir del quinto año de servicios, con una semana adicional al cumplir el 25o. aniversario.

La política del Banco en materia salarial es estar un 25% arriba del mercado.

Existe un sistema de descripción de funciones y evaluación por puntos, con una estructura de cinco niveles hasta el último nivel de oficiales (considerado dentro del grupo ejecutivo). Se revisa cada 12/18 meses; la última revisión se hizo en septiembre de 1993, otorgándose un incremento promedio del 10%.

Hay un sistema de evaluación del desempeño al nivel ejecutivo, vinculado a la administración por objetivos; en marzo se otorgan los incrementos correspondientes a esa evaluación. Los porcentajes proyectados de aumento a conceder en 1994 son: mínimo 7,5%, promedio 15% y máximo 30%.

Se ha establecido una bonificación por desempeño extraordinario solamente para ejecutivos. Este aumento se analiza en enero, ligado a la evaluación del desempeño, por recomendación del Gerente hecha al nivel Divisional, y se otorga un bono en efectivo de entre el 5% y el 25% del sueldo base anual.

Las promociones se manejan caso por caso, aumentando lo necesario para ubicar el sueldo actual por lo menos al mínimo de la nueva escala, inmediatamente o hasta tres meses después del traslado.

Existe un sistema de evaluación del potencial, que se lleva a cabo una vez al año, a cargo de los Gerentes, para detectar personal clave.

Se reconocen gastos de representación contra presentación de facturas.

Solamente para la Gerencia General y el segundo nivel inmediato (Jefes de las distintas áreas) se asigna un auto sin límite de gastos para mantenimiento, más 400 lempiras por mes de combustible.

A partir de 1992 hay un plan de autos sólo para ejecutivos, que consiste en la asignación de un vehículo para actividades profesionales y personales, con opción de compra después de 3 o 5 años, según el nivel del funcionario.

5. RECOMENDACIONES SOBRE POLITICAS Y MECANISMOS DE COMPENSACION

5.1 Recomendaciones sobre Políticas de Remuneraciones

Estas recomendaciones, al igual que las que se incluyen en el apartado siguiente, se formulan a partir de las necesidades manifestadas por el Banco para la revisión de sus políticas de compensación, y teniendo en cuenta tanto la información recolectada en el curso de las entrevistas realizadas en el BCH como los comentarios sobre las prácticas vigentes en otras instituciones del sector bancario local (detectadas mediante la encuesta) y los documentos que fueron puestos a disposición por los responsables del Departamento de Recursos Humanos (políticas, sistemas y diagnósticos efectuados en el curso del Proceso de Planeamiento Estratégico y Desarrollo Organizacional).

Naturalmente, las mismas se presentan como complementarias del conjunto conceptual y de instrumentos presentados en los apartados precedentes, dentro -como fue dicho- de una visión integral de la administración de recursos humanos.

5.1.1. Implantacion de Bonificaciones Adicionales

Adicional por Carrera o Título Profesional

Este adicional al salario apunta a recompensar económicamente la formación profesional de los colaboradores del Banco, así como el esfuerzo realizado actualmente por quiénes están desarrollando actividades con ese fin. El sistema reconoce, en una escala decreciente, desde títulos universitarios mayores ya obtenidos hasta la aprobación -por parte de empleados estudiantes- de módulos específicos de títulos terciarios intermedios. Se elabora a partir de una definición previa del tipo y nivel de formación que el Banco desea estimular. Puede incluír diversos factores objeto del incentivo. Por ejemplo, el Banco Central de Costa Rica considera los siguientes:

- grados académicos
- cursos de capacitación
- participación en cursos como instructor
- publicaciones efectuadas
- experiencia profesional
- experiencia docente de nivel universitario
- experiencia en organismos internacionales

Para discenir el peso relativo de cada uno de ellos, en relación con los criterios de interés del Banco, se define un conjunto de sub-factores con un sistema de puntajes mediante un reglamento específico.

Adicional por Dedicación Exclusiva

Procura recompensar a quiénes se comprometen a trabajar exclusivamente para la institución, absteniéndose de realizar servicios para terceros. El sistema tiene directa vinculación con el nivel de formación del empleado, también sobre la base de una escala decreciente.

Este adicional determina en algunas instituciones una diferencia salarial significativa, que facilita la selección y retención de personal crítico de alto nivel de formación y experiencia.

5.1.2. Revision del Sistema de Evaluacion del Desempeño

El sistema de evaluación de desempeño es una de las herramientas principales para el mantenimiento de una política de retribución que sea vista como equitativa por el personal, al contribuír a determinar y recompensar los méritos de los funcionarios, y al permitir tanto revisar el pasado, como ayudar a mejorar su desempeño en el futuro.

Desde ese punto de vista, esta revisión debería también vincularse con los resultados de los diagnósticos por Departamentos realizados recientemente en el BCH. En especial, con aquellos que señalan aspectos de motivación, comunicación, trabajo en equipo y estilos de liderazgo.

En relación con los problemas detectados por el mismo personal del Banco, parecería que la evaluación del desempeño que se está llevando a cabo actualmente debería (dado su alcance y su frecuencia) contribuír en gran medida a detectar esos problemas, circunscribirlos en términos de personas, sectores o grupos, e iniciar acciones correctivas. Sin embargo, la impresión generalizada es que ésto no es así. Por el contrario, daría la impresión que existe cierta discordancia entre lo señalado en las evaluaciones y la percepción y comentarios recogidos por otras vías.

Por otro lado, también podría eficazmente contribuír al logro de mejores resultados a través de una concertación y planificación de las tareas, en función de los objetivos a obtener.

Debe señalarse que esta evaluación es (o debería ser) uno de los medios de comunicación más eficaces en la relación jefe-colaborador. De hecho, formaliza un mecanismo y consolida la necesidad de esa comunicación a propósito de su realización. Sin duda que uno de los principales -y más comunes- riesgos que debe afrontar es el de la subjetividad. Otro es el de la rutinización. Ambos pueden desnaturalizar el sentido, la utilidad y la credibilidad del sistema.

Para enfrentar esos riesgos, las recomendaciones que se efectúan son:

a) Revisar los factores que actualmente sirven de base a la evaluación. Una de las posibles razones de la subjetividad señalada por el personal puede tener origen en que algunos factores están más orientados a medir las actitudes que las conductas observables, generando en consecuencia discrepancias no referenciables a datos o hechos concretos, quedando en

consecuencia en el terreno de las opiniones. Convendría explorar la incorporación de factores más "objetivos".

Quizá el paso previo al de decidir si se mantienen o se modifican los factores, sea un análisis y decisión sobre que se espera de los empleados de la institución, dentro de qué estructura, qué perfil y qué objetivos institucionales se está juzgando a las personas. No tienen la misma importancia (ni, por lo tanto, la misma valoración) en todas las instituciones factores como, por ejemplo:

- iniciativa
- innovación
- calidad del trabajo
- toma de riesgos
- trabajo en equipo
- delegación
- creatividad
- resultados
- disciplina

En este sentido, el BCH parece encontrarse en un proceso de transición entre ciertos esquemas más "tradicionales" todavía vigentes, y otros más innovadores.

En los resultados de los Encuentros del proceso de Planeamiento Estratégico aparecen significativas coincidencias que parecen dar un buen punto de partida para avanzar en el diseño de una propuesta alternativa, estimulando la participación de distintos sectores en esa tarea.

b) Vinculado con el punto anterior, se observa la necesidad de identificar (para los distintos factores), indicadores de desempeño que los evaluadores puedan encontrar en las tareas concretas de los colaboradores cuyo trabajo deben juzgar. En este sentido, hay puestos que permiten más fácilmente esa identificación, y otros que exigirían una elaboración mayor. Factores más relacionados con la tarea lo permiten en un mayor grado.

c) Otro aspecto que podría incluírse en la revisión es el de la frecuencia de la evaluación (para empleados). Este recurso administrativo es costoso, principalmente en términos de tiempo de todos los participantes en el sistema. No parece haber un beneficio significativo en el período de cuatro meses.

d) Se presenta como conveniente establecer acciones específicas de Capacitación dirigidas a la formación de los evaluadores. No sólo para desarrollar su capacidad y habilidad como evaluadores, sino para favorecer el intercambio de experiencias y opiniones que (particularmente si se efectúa una revisión del sistema) permitan el surgimiento de criterios comunes entre distintos sectores.

e) Al nivel de ejecutivos, principalmente, sería sumamente valioso poder vincular este sistema con un sistema de gestión que incorpore criterios de planeamiento más globales, como el de Administración por Objetivos, o el de Planeamiento Estratégico, en el que sea posible vincular resultados individuales con los grupales, departamentales, y los de la organización en su conjunto.

En este nivel principalmente, dados los datos de diagnósticos mencionados anteriormente, aparece como más necesario establecer una evaluación más precisa de las capacidades directivas, incluyendo entre ellas las de evaluar y formar colaboradores (atendiendo a los problemas de liderazgo y estilo de gerenciamiento señalados en los diagnósticos).

5.1.3. Plan de Carreras del BCH

El Departamento de Recursos Humanos del Banco se encuentra trabajando en la preparación de un Plan de Carreras a poner en operación en el curso de este año. Dos instrumentos del sistema de retribuciones que se está proponiendo implementar o revisar en este Informe tienen directa relación con ese propósito. Ellos son:

- Descripción de puestos (identificar tareas y requisitos para la ocupación de los puestos—perfiles—, "carreritas" por Departamentos o sectores). Se sugiere tener en cuenta la posibilidad de diferenciar carreras administrativas y técnicas.

- Evaluación de desempeño (detectar competencia para ocupar los puestos actuales, y posible reorientación según formación, intereses personales, trayectoría profesional, etc.)

Se recomienda mantener estrecha relación entre las tareas realizadas con estos diferentes propósitos, para no duplicar esfuerzos y hacer un uso más efectivo de la información.

5.1.4. Capacitación

En materia de Capacitación ya mencionamos la formulación de planes formativos para evaluadores. Mencionaremos también la utilidad que para la Sección de Capacitación (en la formulación de sus planes y programas) puede tener el análisis emergente del cruce de resultados de tres instrumentos: evaluación de desempeño, evaluación de potencial y descripción de puestos. La posibilidad de establecer planes generales, grupales e incluso individuales a partir de esta información ayudaría a potenciar la capacidad de servicio de la Sección y la utilidad inmediata de la capacitación que se lleva a cabo interna y externamente en el Banco.

En relación directa con los objetivos del programa de compensaciones (orientado a la conformación de un cuerpo directivo y de supervisión acorde con el grado de evolución actual y los requerimientos futuros del Banco), se recomienda la implantación de un programa de desarrollo directivo interno -complementado con acciones externas de capacitación- que apunte a la conformación de "carreras ejecutivas" y que refuerce los puntos críticos emergentes de las descripciones de puestos (aprovechando el trabajo de levantamiento de información que a los fines del programa de compensaciones se realice, utilizado en este sentido como un instrumento de diagnóstico adicional) y de las evaluaciones de desempeño realizadas recientemente.

5.1.5. Otras Herramientas Asociadas

Complementariamente, existen otras herramientas de administración que podrían aportar al logro de los objetivos del Departamento de Recursos Humanos en esta nueva etapa. Principalmente, nos interesa mencionar dos:

- **Evaluación del potencial** que permite medir de manera específica el potencial de las personas para la ocupación de otras posiciones en el futuro (diferentes de las que tienen actualmente a cargo), diferenciando así esta apreciación del desempeño presente. Su implantación permitiría conocer la situación actual del Banco en cuanto a disponibilidad de recursos humanos para reemplazos y cobertura de necesidades futuras, detectar (y estructurar acciones para retener) a los mejores funcionarios para esas demandas, así como desarrollar adecuados planes de carrera.

- **Inventario de recursos humanos** que permitiría completar y actualizar la actual base de datos del personal, constituyendo una herramienta valiosa para promociones, carrera, etc. En este aspecto se recomienda utilizar también el trabajo que se realice para la descripción de puestos como fuente de información, incorporando al Inventario de recursos humanos los perfiles de las distintas posiciones, que pueden ser permanentemente actualizados en esta base de datos.

5.2 Recomendaciones sobre Reconocimientos, Recompensas y Beneficios Adicionales

Del análisis de la situación actual y de la encuesta realizada en el mercado bancario local surge la posibilidad y conveniencia de estudiar la aplicación en el BCH de algunos mecanismos de recompensa no utilizados hasta ahora, y que podrían contribuír a consolidar la motivación y el compromiso laboral del personal ejecutivo del Banco.

En el caso en que decidiera la puesta en práctica de alguno de los mecanismos sugeridos en este apartado, estimamos que debería acompañar a los ajustes que se efectúen a los procedimientos y sistemas de remuneración (descripción y valuación de puestos, evaluación del desempeño, escalas salariales, etc.), así como estar estrechamente vinculada a los programas de desarrollo institucional que se estén realizando o se emprendan en el futuro (el proceso de Planeamiento Estratégico, un posible programa de Calidad Total), con el propósito de contribuír de manera efectiva al logro de los objetivos de dichos programas.

En primer lugar, mencionaremos algunas formas de reconocimiento del desempeño destacado, la iniciativa y la innovación, apuntando a diferenciar a los mejores funcionarios y reforzar los valores institucionales de cooperación y actitud positiva hacia la calidad y la solución de problemas.

5.2.1. Reconocimiento por Desempeño Destacado
(Personal fuera de escala)

Consiste en establecer para el nivel de funcionarios un bono especial en efectivo por desempeño extraordinario, asociado con el logro de un objetivo profesional importante. Este

bono se otorgará anualmente y puede consistir en el otorgamiento de uno o dos salarios mensuales extra.

Para seleccionar al funcionario acreedor del reconocimiento, se tomarán en cuenta los resultados (sobre una base anual) de la evaluación de los funcionarios, así como el análisis del cumplimiento de sus metas al nivel de cada Departamento y Sub-Gerencia. Cada Sub-Gerente propondrá sus candidatos a la Gerencia (en una solicitud en la que se detallen los fundamentos de la propuesta), y ésta determinará—con el asesoramiento de los respectivos jefes y del Departamento de Recursos Humanos (en lo referido a los resultados de la evaluación y a los antecedentes de los candidatos)—a quién le será concedido.

El otorgamiento se hará en un acto especial, al que será invitado todo el personal y la familia del funcionario premiado. Junto con el premio en efectivo, el Presidente o el Gerente del Banco hará entrega de un diploma especial de reconocimiento. Esta ceremonia podría ser incluída dentro de la que se recomienda más adelante para reconocer años de servicio a la institución.

5.2.2. Concurso de Iniciativas
(Personal dentro de escala)

Semestralmente se efectuará un concurso de iniciativas abierto a todo el personal dentro de escala, destinado a premiar con un reconocimiento importante en efectivo (u otro, como por ejemplo, un viaje) a la/s persona/s (las iniciativas pueden ser presentadas por un equipo) que contribuyan con un proyecto, idea, propuesta, etc. a resolver o encarar con éxito algún problema existente en el Banco, a desarrollar nuevos procedimientos, enfoques, técnicas para un trabajo más efectivo o para el ahorro de recursos, a mejorar o acrecentar los servicios del Banco, contribuyendo a su imagen pública, etc.

Se trata de reconocer la inventiva y la innovación, pero con soluciones prácticas y realistas, por lo que en la evaluación de las iniciativas se tendrá especialmente en cuenta:

- El trabajo en equipo, la capacidad de analizar y desarrollar iniciativas con otras personas, del propio sector de trabajo o de distintos sectores, potenciando los recursos individuales.

- El grado en que se encuentran estudiadas y desarrolladas por el/los autor/es, justificando de manera concreta su factibilidad/posibilidad, su utilidad para la institución, el tiempo que demandará su implantación, los ahorros en costos, trabajo, errores, etc. que implicara su adopción, etc.

- La claridad y, hasta donde sea posible, la cuantificación de los resultados esperados.

- La medida en la que contribuyen a tener impacto sobre otros sectores de la institución, y su efecto en el tiempo.

Será necesario para ello preparar un Reglamento (que determinará un sistema de puntajes) con sus bases y formularios de aplicación, y se conformará un Comité Inter-departamental que analizará y juzgará las presentaciones, elevando sus recomendaciones a la Gerencia.

El reconocimiento será en efectivo, y se otorgará una mención especial a la inventiva y la innovación. A través de la Unidad de Comunicaciones se dará amplia difusión interna y externa a los trabajos premiados, procurando que su/s autor/es puedan efectuar la presentación de los mismos en reuniones profesionales del área bancaria y en otros eventos.

5.2.3. Reconocimiento al Empleado del Mes
(Personal dentro de escala)

Se establecerá una práctica de reconocimiento a los empleados que a lo largo de un mes hayan demostrado mayor aplicación y eficiencia en el desarrollo de sus tareas, atendiendo mejor las demandas de otros sectores, o de sus propios compañeros, asumiendo mayores responsabilidades por iniciativa propia, contribuyendo a resolver situaciones difíciles, etc.

Cada Departamento elegirá su "empleado del mes", designado por sus propios compañeros, y en consulta con los Jefes de Sección y el Jefe del Departamento. En un lugar abierto al personal del Banco y al público en general, se dispondrá una cartelera en la cuál, en forma destacada, se mencionarán los nombres de las personas elegidas.

No habrá reconocimiento en efectivo para este caso. Cuando una misma persona sea seleccionada varias veces en el curso de un año, se podría establecer un premio consistente en días adicionales de vacaciones. Cada mes, los empleados mencionados tendrán una reunión especial (que podría ser un almuerzo) con el Gerente o el Presidente. Sus respectivos Jefes notificarán por escrito al Departamento de Recursos Humanos los nombres y las razones para la selección. Esta notificación formará parte del expediente de estos empleados, para quiénes significará ser prioritariamente considerados en casos de promociones, traslados de su interés, etc.

5.2.4. Reconocimiento por Años de Servicio
(Todo el personal)

Una vez al año se efectuará una ceremonia de reconocimiento por años de servicio a la institución. El Presidente o el Gerente entregarán certificados o prendedores, acreditando la consideración de la institución hacia su personal. Según una escala de 5 en 5 años, éstos podrían ir progresivamente desde un certificado por los primeros cinco años hasta, por ejemplo, una medalla de oro por 20 o 25 años de servicio. Se buscará integrar a todos los miembros del personal y a sus familias.

5.3 Beneficios Adicionales para el Personal Fuera de Escala

Estos beneficios apuntan a establecer estímulos y reconocer los requerimientos propios de las funciones ejecutivas, aspecto sobre el cuál (como se señaló más arriba) se han recibido muchas críticas a las políticas actuales del BCH por parte del personal de este nivel.

Mencionaremos en primer lugar aquéllos que se sugiere considerar para todo el personal fuera de escala.

5.3.1. Estacionamiento

El problema señalado por el personal entrevistado es la falta de un estacionamiento propio para funcionarios del Banco en el Edificio Principal, al mismo tiempo que la existencia de una disparidad en este sentido con respecto al personal del edificio de Comayaguela. En noviembre de 1992 se presentó un estudio a la Gerencia sobre este asunto, preparado por la Sección de Análisis y Registro. El estudio contiene un análisis pormenorizado del tema, que podría ser -debidamente actualizado- una adecuada base para una decisión. Si existieran razones de costo que dificultaran la concesión de este beneficio a todo el personal fuera de escala, se recomienda su implementación al menos para el personal superior.

5.3.2. Pago de Cuotas a Asociaciones Profesionales

Consiste en el pago, por parte del Banco, de las cuotas de afiliación a los colegios u otras asociaciones profesionales (del país o del extranjero) a las cuáles pertenecen o deseen asociarse sus funcionarios. El propósito de este instrumento es el de apoyar el perfeccionamiento y la actualización de sus empleados, a través del intercambio profesional, el acceso a materiales técnicos, la asistencia a las reuniones, etc.

En este caso, el área responsable del mantenimiento de las relaciones institucionales o el Departamento de Recursos Humanos podrían oficiar de nexo con dichas entidades, negociando condiciones ventajosas para grupos de especialistas del Banco del mismo campo profesional.

5.3.3. Pago de Suscripciones a Revistas y Material Profesional

Consiste en el pago, por parte del Banco, de las suscripciones a materiales técnicos de publicación periódica. Al igual que el anterior, se procura facilitar la autoformación, el acceso a las novedades profesionales, la actualización, etc. En algunos casos, este material es distribuído solamente a los miembros de las asociaciones profesionales, por lo que está vinculado con el punto anterior. En el caso de implementación de este beneficio, se debería regular un cupo de suscripciones por persona o por área, establecer un mecanismo de circulación de materiales a ser compartidos, etc. La coordinación podría efectuarse a través del servicio de Biblioteca del Banco, perfeccionando y ampliando mecanismos ya existentes.

5.3.4. Capacitacion Externa

En la misma línea apoyo al perfeccionamiento, se sugiere establecer un plan de apoyo a la capacitación externa (fuera del Banco), que comprenda a todo el personal fuera de escala. Se propone vincular este plan con los nuevos instrumentos que está desarrollando el Departamento de Recursos Humanos, atendiendo a requerimientos emergentes de:

- necesidades detectadas a través de la evaluación del desempeño (perfeccionar aspectos en los que se observan posibilidades de optimización)

- desarrollo del potencial (preparar para asumir mayores responsabilidades en el futuro)

- estímulo al personal de desempeño sobresaliente (exponer a nuevas experiencias, enriquecer la perspectiva, recompensar)

Esto formaría parte del plan anual de capacitación del Banco, y estaría en relación con el presupuesto disponible. El propósito de formalizar un plan es garantizar a los funcionarios que reúnan los requisitos que oportunamente se establezcan para ser elegibles en el mismo, que las ayudas se distribuirán equitativamente (según las posibilidades) entre las distintas áreas y campos de actividad, estableciendo mecanismos conocidos y aprovechando de manera orgánica las oportunidades de formación disponibles en el país y en el extranjero. Naturalmente, significa también que se buscará ampliar el conocimiento y el acceso a esas oportunidades por parte del Banco.

El mecanismo podría considerar diferentes situaciones y modalidades:

- beca completa (a cargo del Banco, pago de la totalidad de los costos)

- beca parcial (a cargo en parte del funcionario y en parte del Banco, pago de una parte de los costos totales de la actividad de formación que decida realizar el funcionario)

- préstamo de honor (a cargo del funcionario, con un préstamo otorgado por el Banco, a ser devuelto por el beneficiario bajo ciertas condiciones)

Finalmente, mencionaremos los beneficios que entendemos deberían considerarse (además de los mencionados para todo el personal fuera de escala) exclusivamente para el Personal Superior, de acuerdo a las conclusiones emergentes del análisis. En este caso, creemos necesario revisar las políticas vigentes con el propósito de jerarquizar el rol de este nivel de directivos, facilitar y flexibilizar su acción, de una manera más acorde con el nivel de responsabilidades que tiene a su cargo.

5.3.5. Tarjeta de Crédito o Monto Asignado para Gastos

Con el propósito de atender los compromisos emergentes de sus altas funciones, se recomienda otorgar a los funcionarios del nivel superior una tarjeta de crédito corporativa o establecer un monto o partida de gastos autorizada para gastos de representación, de libre disponibilidad. Esto permitirá al funcionario atender de una manera simple y efectiva los compromisos e imprevistos que surjan en su actividad cotidiana, con un control asociado a los logros de su gestión.

Según el nivel de los funcionarios, podría ser:

- nivel 1: tarjeta sin límite de gasto
- nivel 2: tarjeta con límite o monto fijo asignado
- nivel 3: reconocimiento de gastos contra presentación de facturas

5.3.6. Movilidad

Es necesario en este nivel facilitar la movilidad de los funcionarios, dadas sus responsabilidades fuera de la institución, por lo que se sugiere estudiar la posibilidad de asignar un vehículo a cada funcionario superior para su uso exclusivo. De acuerdo con las posibilidades, se podrían analizar algunas de las siguientes modalidades:

- automóvil con un monto fijo de gastos reconocidos por mes, o un cupo de vales de combustible
- automóvil sin límite de gasto
- automóvil con opción a compra transcurrido un período a establecer

Para un segundo nivel de funcionarios superiores, se sugiere otorgar un cupo de gasto reconocido por el Banco en el uso de sus propios automóviles por medio de vales de combustible (en monto variable según la jerarquía), o montos fijos de gastos reconocidos.

5.3.7. Bono Especial por el Logro de Metas

Es el equivalente al nivel superior del Reconocimiento por Desempeño Destacado que se sugiere más arriba para el personal fuera de escala en general. En este caso, este reconocimiento debe ajustarse a la naturaleza de las responsabilidades ejecutivas de nivel superior, esto es, principalmente, al logro de resultados.

A través de lo observado en el funcionamiento del proceso de Planeamiento Estratégico, su análisis por área y su evaluación periódica, así como por la posible implementación de un sistema de MBO (administración por objetivos), la Gerencia podría contar con datos objetivos suficientemente valiosos como para discernir el mejor desempeño en el nivel superior.

El bono podría consistir en el otorgamiento de salarios extra (dos o tres) al ejecutivo cuya área exhiba los mejores logros en el curso del año. Los indicadores de logro podrían ser los mismos que se utilizan para la evaluación del proceso, con el propósito de utilizar criterios lo más objetivos que sea posible, así como vincular los logros individuales a los logros institucionales.

5.3.8 Chequeo Médico Especializado

Consiste en el pago, por parte del Banco, de un chequeo médico anual completo para todos los funcionarios incluídos en este beneficio, incluyendo todo tipo de exámenes, sin límites de costo.

ANEXO I

INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA ENCUESTA DE REMUNERACIONES Y BENEFICIOS

ANEXO I
INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA ENCUESTA DE REMUNERACIONES Y BENEFICIOS

Personal Ejecutivo y Gerencial

Puestos del BCH Incluidos en la Encuesta

Nivel Superior

. Presidente
. Gerente
. Sub-Gerente de Operaciones
. Sub-Gerente de Administración y Servicios
. Sub-Gerente Técnico

Subtotal.....5 posiciones

Dependencias de Presidencia

. Auditor Interno
. Asesor Jurídico del Banco

Subtotal.....2 posiciones

Jefes de Departamento

. Jefe Depto. Organización y Planeamiento
. Jefe Depto. Previsión Social
. Jefe Depto. Servicios Generales
. Jefe Depto. Seguridad e Investig. Espec.

. Jefe Depto. de Cambios
. Jefe Depto. Estudios Económicos
. Jefe Depto. Crédito y Valores
. Jefe Depto. Regulador Financiam. Externo

. Jefe Depto. Contaduría
. Jefe Depto. Emisión y Tesorería
. Jefe Depto. Informática y Tecnología
. Jefe Depto. Recursos Humanos
. Gerente Sucursal San Pedro Sula

Subtotal.....13 posiciones

Jefes de División

. Jefe Div. Selección y Desarrollo. RH
. Jefe Div. Agregados Económicos, EE
. Jefe Div. Organismos Internacionales, Cambios
. Jefe Div. Contabilidad, Contaduría
. Jefe Div. Sistemas, DIT
. Jefe Div. Crédito Sector Público, CREDYVAL

Subtotal.....6 posiciones

Jefes de Sección

. Jefe Sec. Manten. y Servicios, Serv.Grales
. Jefe Sec. Compras y Suminist., Serv.Grales
. Jefe Sec. Emisión y Movimiento, Emisión
. Jefe Sec. Operaciones, Contaduría
. Jefe Sec. Investigaciones y Análisis, EE
. Jefe Sec. Presupuesto, Contaduría
. Jefe Sec. Capacitación, RH

Subtotal.....7 posiciones

TOTAL DE POSICIONES A ENCUESTAR 33 posiciones

Instituciones Participantes en la Encuesta

- Banco Centroamericano de Integración Económica
- Banco Atlántida
- Banco FICENSA
- Lloyds Bank
- Banco de Honduras (CITIBANK)

ENCUESTA DE SALARIOS-NIVEL EJECUTIVO Y GERENCIAL
(Informacion Según Puestos Seleccionados)

Direccion Superior

Puesto No. 1: Presidente

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Puesto No. 2: Gerente

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Puesto No. 3: Subgerente de Administración y Servicios

Breve descripción del puesto:

Responsable de un área de la organización que incluye los Departamentos de Organización y Planeamiento, Previsión Social, Servicios Generales, Seguridad e Investigaciones Especiales, y las Unidades de Comunicaciones y Relaciones Internas y Servicios Bibliotecarios.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Puesto No. 4: Subgerente de Operaciones

Breve descripción del puesto:

Responsable de un área de la organización que incluye los Departamentos de Contaduría, Emisión y Tesorería, Informática y Tecnología, Recursos Humanos, y las Sucursales de San Pedro Sula, Choluteca, Santa Rosa de Copan y La Ceiba.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Puesto No. 5: Subgerente Técnico

Breve descripción del puesto:

Responsable de un área de la organización que incluye los Departamentos de Cambios, Estudios Económicos, Crédito y Valores y Regulador del Financiamiento Externo.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Personal de la Presidencia

Puesto No. 6: Auditor Interno

Breve descripción del puesto:

Asesorar al Directorio, certificar estados financieros y actas de desmonetización y destrucción de billetes, inspección y fiscalización preventiva de operaciones, evaluar la estructura de control interno y el cumplimiento de disposiciones, formulando sugerencias y recomendaciones para la mejora de la gestión.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Puesto No. 7: Asesor Jurídico

Breve descripción del puesto:

Asesorar al Directorio y a otras dependencias del Banco en asuntos legales, verificar que se cumplan los requisitos legales en las escrituras y otros documentos legales otorgados con el PAS, asesorar en el proceso de adquisición de bienes y servicios a través de licitaciones.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Jefes de Departamento

Puesto No. 8: Jefe Depto. de Organización y Planeamiento

Breve descripción del puesto:

Asesorar a todos los sectores del Banco sobre aspectos organizacionales, administrativos, planeamiento, sistemas y métodos de trabajo preparar proyectos de modificaciones y analizarlos con los solicitantes.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Puesto No. 9: Jefe Depto. de Previsión Social

Breve descripción del puesto:

Responsable de la gestión administrativa y financiera en el pago de obligaciones en la captación e inversión de los recursos del PAS, asesorar a la Junta Administradora del PAS y a la administración superior del Banco, obtener y negociar contratos de servicios con centros médico-hospitalarios, compañías de seguros, etc.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Puesto No. 10: Jefe Depto. Servicios Generales

Breve descripción del puesto:

Responsable de la gestión de un área que comprende servicios de correspondencia, documentación y archivo, compras y suministros, transporte, mantenimiento y servicios de dos edificios y de una sección de imprenta.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Puesto No. 11: Jefe Depto. Seguridad e Investigaciones Especiales

Breve descripción del puesto:

Vigilar el cumplimiento de normas disciplinarias y de seguridad interna, responsable por el servicio de vigilancia del Banco en todas sus sucursales, investigar casos delectivos vinculados con las actividades del Banco.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Puesto No. 12: Jefe Depto. de Cambios

Breve descripción del puesto:

Responsable del área encargada de administrar la disponibilidad de divisas del Banco, los créditos documentados del gobierno y los fondos de convenios especiales de financiamiento, presupuestar los flujos de ingresos y egresos de divisas, evaluar alternativas de inversión de disponibilidades líquidas, establecer mecanismos de control y brindar información estadística.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Puesto No. 13: Jefe Depto. de Estudios Económicos

Breve descripción del puesto:

Responsable del área encargada de analizar y recomendar medidas para la dirección de la política monetaria, crediticia y cambiaria del país, elaboración de estadísticas, cálculo de la balanza de pagos, agregados monetarios, cuentas nacionales, finanzas públicas, nivel de precios, etc.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Puesto No. 14: Jefe Depto. de Crédito y Valores

Breve descripción del puesto:

Reponsable del área encargada de analizar y dictaminar sobre créditos, coordinar la emisión de valores, subastas de valores y fondos, compra-venta de títulos valores, fideicomisos, negociación, implementación y manejo de líneas de crédito multisectoriales y tareas administrativas de cartera de préstamos, custodia de documentos, operaciones de conversión de deuda externa, etc.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Puesto No. 15: Jefe Depto. Regulador del Financiamiento Externo

Breve descripción del puesto:

Responsable del área encargada de aplicar la ley de ingreso de divisas provenientes de exportaciones, tenencia e ingreso de divisas del sistema bancario nacional y otros agentes cambiarios autorizados, controlar y registrar operaciones de exportación y endeudamiento externo, realizar evaluación comparativa de precios, evaluar comportamiento del comercio exterior.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Puesto No. 16: Jefe Depto. de Contaduría

Breve descripción del puesto:

Responsable del área encargada de administrar la contabilidad general del Banco, elaborar informes financieros, análisis e información adicional sobre los mismos y formular el proyecto de presupuesto anual del BCH, controlando su ejecución.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Puesto No. 17: Jefe Depto.Emisión y Tesorería

Breve descripción del puesto:

Responsable del área encargada de atender la demanda y oferta de especies monetarias nacionales y extranjeras, actuar como agente fiscal del Estado, centralizando por cuentas presupuestarias las rentas fiscales recaudadas en todo el país y preparar las especies fiscales del gobierno central.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Puesto No. 18: Jefe Depto.Informática y Tecnología

Breve descripción del puesto:

Responsable del área encargada de administrar el equipo central de cómputo y las comunicaciones con otros equipos dentro y fuera del Banco, asesorar a todos los sectores en informática y comunicaciones, produciendo nuevos sistemas de información.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Puesto No. 19: Jefe Depto.Recursos Humanos

Breve descripción del puesto:

Asesorar en la aplicación de políticas sobre recursos humanos, proponer e implementar sistemas de dirección, selección, capacitación, desarrollo, compensación y comunicación, atender pago de sueldos, prestaciones, promociones, vacaciones, permisos, etc.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Puesto No. 20: Gerente Sucursal San Pedro Sula

Breve descripción del puesto:

Responsable de atender al gobierno, bancos y público en general en la Sucursal, en actividades de cambios, contaduría, crédito y valores, emisión y tesorería, y de regulación del financiamiento externo.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Jefes de División

Puesto No. 21: Jefe de División Selección y Desarrollo

Breve descripción del puesto:

Responsable de dirigir y supervisar las actividades de la División

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Puesto No. 22: Jefe de División Agregados Económicos

Breve descripción del puesto:

Evaluar el comportamiento de la producción y los precios de la economía conforme a cifras generadas por la División y otros indicadores macroeconómicos, atender funcionarios nacionales e internacionales que soliciten información.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Puesto No. 23: Jefe de División Organismos Internacionales e Inversiones en el Exterior

Breve descripción del puesto:

Dirigir la ejecución de operaciones de desembolso de préstamos de ajuste sectorial, y la gestión y control de las inversiones en el exterior; coordinar actividades relacionadas con atención a organismos internacionales, inversiones en el exterior con oficinas gubernamentales, bancos del sistema y corresponsales.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Puesto No. 24: Jefe de División Contabilidad

Breve descripción del puesto:

Responsable por las operaciones contables y las normas y procedimientos del Departamento, elaborar dictámenes, opiniones y análisis sobre transacciones y obligaciones con entes internacionales de financiamiento para el desarrollo, controlar y operar las transacciones relacionadas con la tenencia de derechos especiales de giro, aportes de capital, préstamos y pagos de organismos internacionales.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Puesto No. 25: Jefe de División Sistemas

Breve descripción del puesto:

Coordinar las actividades de análisis y diseño de las aplicaciones en desarrollo y de nuevos programas y sistemas, elaborar programas de aplicaciones a implementar, basándose en diagramas de lógica, prescripción, diseño, impresión y pantalla, codificando de acuerdo al programa designado.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Puesto No. 26: Jefe de División Crédito al Sector Público y Operaciones en Mercado Abierto

Breve descripción del puesto:

Dirigir la ejecución de operaciones de la administración fiduciaria de títulos valores públicos, y la gestión y control de las inversiones del Fondo de Valores y Fideicomisos Especiales; ejecutar las disposiciones de la Comisión de Cartera de Crédito Público del BCH a instituciones del sector en el otorgamiento de los mismos, coordinar con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el manejo de la deuda pública en bonos y evaluar los efectos financieros de la misma.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

Jefes de Sección

Puesto No. 27: Jefe de Sec. Mantenimiento y Servicios

Breve descripción del puesto:

Responsable por el mantenimiento y reparación del sistema eléctrico, equipo de oficina, distribución de artículos, mobiliario y acondicionar áreas del edificio, efectuar mantenimiento preventivo, preparar reuniones organizadas por el Banco.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Puesto No. 28: Jefe de Sec. Compras y Suministros

Breve descripción del puesto:

Responsable de atender pedidos de proveeduría, efectuar cotizaciones y compras, calcular costos de artículos y estadísticas, elaborar órdenes de compras, suministros, etc. controlar mobiliario y equipo de la Bodega; proveer mobiliario, equipos y materiales a todos los sectores del Banco, tramitar pagos por servicios públicos y pólizas de seguro.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Puesto No. 29: Jefe de Sec. Emisión Movimiento Diario

Breve descripción del puesto:

Controlar el movimiento de especies monetarias a cargo y custodia de la bóveda de la Sección, controlando las existencias diarias; atender junto con otras secciones las necesidades de circulante en billetes y monedas del sistema monetario nacional, manteniendo en bóveda billetes de circulacion aceptable, entregar y recibir el circulante de y para Sucursales del Banco.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Puesto No. 30: Jefe de Sec. Operaciones

Breve descripción del puesto:

Responsable de las tareas contables, conciliaciones bancarias, elaboración del balance mensual de situación, revisión para la liquidación de viáticos, controlar activos depreciables del Banco.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Puesto No. 31: Jefe de Sec. Investigación y Análisis

Breve descripción del puesto:

Revisar y realizar tareas de investigación sobre distintos aspectos de la economía nacional, revisar y evaluar temas económicos y financieros que muestren comportamientos excepcionales, revisar la preparación de publicaciones elaboradas en la Sección, elaborar opiniones económicas, participar en el estudio y sugerencia de cambios metodológicos en el cálculo de agregados e indicadores macroeconómicos.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Puesto No. 32: Jefe de Sec. Presupuesto

Breve descripción del puesto:

Responsable de la formulación, ejecución y control del Presupuesto del Banco; preparar, reformular y controlar la ejecución del Presupuesto Anual; evaluar y proponer alternativas para cuantificar las asignaciones presupuestarias, llevar control sobre la formulación y ejecución del presupuesto de las Sucursales, preparar la información de ejecución presupuestaria requerida por el Ministerio de Hacienda y la Secretaría de Planificación.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

Puesto No. 33: Jefe de Sec. Capacitación

Breve descripción del puesto:

Implementar y coordinar el diagnóstico de necesidades de capacitación, preparar el Plan de Capacitación del Banco, según las necesidades de cada Departamento, evaluar anualmente el Plan, coordinar y supervisar eventos de capacitación, mantener comunicación con organismos de capacitación nacionales y extranjeros.

Sueldo: _____

Beneficios: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Preguntas Adicionales sobre Políticas de Compensaciones

- ¿Cuál es el sistema que utiliza el Banco para la valoración y clasificación de los puestos del nivel ejecutivo?

- ¿Si existe una escala salarial para ejecutivos: como está conformada? (cantidad de niveles, rango de cada nivel, etc.)

- ¿Cuáles son los principales factores que se toman en cuenta para la valoración de posiciones?

- Quiénes y con que periodicidad efectúan la revisión de la ubicación de las posiciones en la escala?

- Si existe un sistema de evaluación del desempeño: ¿que relación tienen los posibles incrementos por mérito con los restantes componentes de la política de administración de salarios?

ANEXO II

MANUAL DE VALUACION DE PUESTOS EJECUTIVOS DEL BANCO CENTRAL DE HONDURAS

ANEXO II
MANUAL DE VALUACION DE PUESTOS EJECUTIVOS DEL BANCO CENTRAL DE HONDURAS

Factores y Sub-factores de Valuación Seleccionados y Peso Porcentual Tentativo para Cada Uno de Ellos

Factores			Peso %
1.	RESPONSABILIDAD POR DECISIONES		(20)
	1.1. Autonomía	(10)	
	1.2. Impacto o Alcance	(10)	
2.	RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION		(8)
	2.1. Número de Personas Supervisadas	(4)	
	2.2. Niveles del Personal Supervisado	(4)	
3.	RESPONSABILIDAD POR PLANES Y PROGRAMAS		(10)
	3.1. Complejidad	(5)	
	3.2. Alcance	(5)	
4.	RESPONSABILIDAD POR ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y SITUACIÓN		(15)
5.	RESPONSABILIDAD POR EL MANEJO DE DINERO Y VALORES		(6)
6.	RESPONSABILIDAD POR EL MANEJO DE BIENES FISICOS Y EQUIPOS		(5)
7.	RESPONSABILIDAD POR PRECISION/ERRORES		(8)
8.	RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACION CONFIDENCIAL		(15)
9.	RESPONSABILIDAD POR RELACIONES O CONTACTOS		(5)
	8.1. Internos al Banco	(3)	
	8.2. Externos al Banco	(2)	
10.	REQUISITOS MINIMOS PARA LA OCUPACION DEL PUESTO		(8)
	10.1. Nivel Educativo Necesario	(4)	
	10.2. Experiencia Necesaria	(4)	
	TOTAL:		100%

DESCRIPCION DE LOS FACTORES Y SUB-FACTORES DE VALUACION Y SUS RESPECTIVOS GRADOS DE INTENSIDAD

1. FACTOR: RESPONSABILIDAD POR DECISIONES

Este factor procura establecer el grado en el que el ocupante del puesto debe tomar decisiones basadas en su propio conocimiento y experiencia, a partir de instrucciones emanadas de un nivel superior o por propia iniciativa; el grado en el que esas decisiones afectan a las actividades de otras personas, sectores o áreas del Banco; la importancia de esas decisiones, medida por las implicaciones y consecuencias económicas, legales, de imagen interna y externa, etc. para la institución.

1.1 Sub-factor: Autonomía

Posibilidad de seleccionar y aplicar por sí mismo alternativas de acción en asuntos sustantivos de su área de responsabilidad. Aspectos en los que debe obtener aprobación, consultar o solamente informar a su superior inmediato.

Grados:

A. Posee una autonomía limitada. Debe consultar y obtener aprobación de su superior inmediato en todos los asuntos principales de su área de gestión. Requiere tomar decisiones propias en temas de rutina que influyen hasta cierto punto en la calidad, precisión y utilidad de los resultados.

Puestos de referencia: Jefe de Sección Pagaduría, Analista Especial de Crédito y Valores.

B. Posee una autonomía intermedia. Debe consultar y obtener aprobación de su superior inmediato en todo lo relacionado con acciones que puedan afectar a otros sectores del Banco, pero conserva decisión amplia sobre los asuntos de su propio sector de trabajo.

Puesto de referencia: Jefe de División Bienestar, Salud y Previsión.

C. Posee considerable autonomía. Debe consultar en decisiones que afectan asuntos sustantivos de la institución, pero decide por sí mismo en temas de mediana importancia que involucran a otros sectores del Banco, y en todo lo relativo a su sector de trabajo.

Puestos de referencia: Jefe Departamento Organización y Planificación, Jefe Departamento Servicios Generales.

D. Posee gran autonomía en la toma de sus decisiones. En la mayor parte de ellas, sólo debe limitarse a informar a su superior inmediato o a un órgano superior de la institución sobre las resoluciones adoptadas.

Puestos de referencia: Gerente, Sub-Gerentes.

1.2 Sub-factor: Impacto o Alcance

Sectores, áreas o funciones del Banco afectados por o involucrados en sus decisiones. Costos directos o indirectos, consecuencias actuales o potenciales de sus decisiones. Alcance en el tiempo, las decisiones suponen compromisos de corto, mediano o largo alcance.

Grados:

A. Sus decisiones afectan sólo una parte de la tarea de un sector, generalmente son de corto alcance en el tiempo, y de costos reducidos.

Puesto de referencia: Jefe Sección Transporte.

B. Sus decisiones pueden afectar sectores específicos del Banco, generalmente pueden tener efecto durante un período limitado, y los costos involucrados son moderados.

Puesto de referencia: Jefe Sección Operaciones, Informática y Tecnología.

C. Sus decisiones involucran áreas centrales del Banco, pueden tener efecto por un período considerable, y sus costos pueden ser importantes.

Puestos de referencia: Jefe de Departamento Servicios Generales, Jefe Departamento Recursos Humanos.

D. Sus decisiones pueden tener alcance sobre toda la institución (y fuera de ella), pueden tener efecto por un largo período, y los costos involucrados pueden ser muy importantes.

Puestos de referencia: Jefe Departamento Estudios Económicos, Superintendente de Bancos.

2. FACTOR: RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION

Este factor procura establecer el grado de responsabilidad para conducir, dirigir, guiar, organizar, y coordinar el esfuerzo de otras personas. Cuando el puesto no requiere la supervisión de otras personas, este factor no se emplea y no se otorga ninguna puntuación.

2.1 Sub-factor: Número de Personas Supervisadas
(directamente e indirectamente)

Grados:

A. Ninguna.

Puestos de referencia: analistas especiales.

B. Entre 1 y 5.

Puesto de referencia: Jefe Sección Análisis y Registro, Servicios Generales.

C. Entre 6 y 15.

Puestos de referencia: Jefe de Sección Desarrollo, Sistemas; Jefe División Auditorias Financieras y Operacionales.

D. Entre 16 y 25.

Puestos de referencia: Jefe de Sección Evaluación Activos de Bancos, Superintendencia; Jefe de Departamento Organización y Planeamiento.

E. Entre 26 y 45.

Puestos de referencia: Jefe Departamento Auditoría Interna; Jefe División Emisión Monetaria.

F. Entre 46 y 100.

Puestos de referencia: Jefe División Vigilancia; Jefe Departamento Estudios Económicos.

G. Entre 101 y 200.

Puestos de referencia: Superintendente de Bancos, Sub-Gerente Técnico.

H. Más de 200.

Puesto de referencia: Sub-Gerente de Administración y Servicios.

2.2 Sub-factor: Niveles del Personal Supervisado

Grados:

A. Sólo personal de servicio a cargo.

Puesto de referencia: Jefe Sección Mantenimiento.

B. Sólo empleados auxiliares a cargo.

Puesto de referencia: Jefe de Sección Especies Fiscales.

C. Personal medianamente calificado, con analistas especiales y Jefes de Sección a cargo.

Puesto de referencia: Jefe División Contabilidad.

D. Personal de alta calificación, con Jefes de Sección y/o División especializados a cargo.

Puestos de referencia: Jefe División Agregados Financieros, Jefe Departamento Recursos Humanos.

E. Personal de la institución de alto nivel de especialización y de jerarquía a cargo (Jefes de Departamento y especialistas senior en sus disciplinas).

Puesto de referencia: .....

3. FACTOR: RESPONSABILIDAD POR PLANES Y PROGRAMAS

Este factor procura establecer el grado en el que el ocupante del puesto debe efectuar elaboración, formulación y control de la ejecución de planes y programas para su área de trabajo y otras areas de la institución.

3.1 Sub-factor: Complejidad

Variables a considerar en la planificación, grado de disponibilidad de la información necesaria.

Grados:

A. Planes y programas sencillos, con información disponible en el propio sector de trabajo.

Puesto de referencia: Jefe Sección Emisión Movimiento Diario.

B. Planes y programas de mediana complejidad, con información que se encuentra disponible en el Banco, aunque no necesariamente en el propio sector de trabajo.

Puesto de referencia: Gerente de Sucursal.

C. Planes y programas complejos, contando con información no disponible inmediatamente en el Banco, siendo necesario recurrir a otras fuentes para obtenerla.

Puestos de referencia: Jefe División Organismos Internacionales, Departamento Cambios; Jefe División Selección y Desarrollo de Recursos Humanos.

D. Planes y programas de gran complejidad, que requieren tener en cuenta numerosas variables, generar y crear información específica.

Puestos de referencia: Jefe Departamento Estudios Económicos, Sub-Gerencias, Gerencia.

3.2 Sub-factor: Alcance

Areas, sectores, involucrados e impacto en el tiempo de la planificación.

Grados:

A. Alcanzan sólo el propio departamento o sector.

Puesto de referencia: .....

B. Alcanzan varios departamentos o sectores

Puesto de referencia: .....

C. Alcanzan áreas funcionales (Sub-gerencias) de la institución.

Puesto de referencia: .....

D. Alcanzan a toda la institución.

Puesto de referencia: Jefe División Compensaciones.

4. FACTOR: RESPONSABILIDAD POR ANALISIS DE PROBLEMAS Y SITUACIONES

Este factor procura establecer la capacidad analítica requerida al ocupante del puesto para la resolución de asuntos sustantivos de la institución o de su área de responsabilidad. Indica la capacidad necesaria para comprender la naturaleza de la tarea a cargo y reconocer la aplicación de principios fundamentales a problemas específicos.

Grados:

A. Generalmente trabajo de rutina o estandarizado. El análisis que se requiere es sencillo, para seleccionar y aplicar procedimientos dentro de límites definidos por la costumbre o siguiendo instrucciones preestablecidas.

Puesto de referencia: .....

B. El trabajo está delimitado y estructurado, pero se requiere aplicar juicio propio a problemas y situaciones que no cubren clara o precisamente las normas o precedentes establecidos. Trabajo hacia objetivos asignados, adaptando o modificando, algunas veces, métodos y normas para enfrentarse a las condiciones existentes.

Puesto de referencia: .....

C. Trabajo guiado generalmente por instrucciones globales, objetivos y políticas. Normalmente incluye condiciones y problemas diferentes. Requiere considerable juicio propio para aplicar experiencia y principios técnicos a la solución de problemas.

Puesto de referencia: .....

D. El trabajo requiere el análisis de problemas generales, el planeamiento de actividades relacionadas entre sí, y a veces la coordinación del trabajo de más un departamento o área importante del Banco. Puede preparar programas y análisis sobre problemas importantes, sobre los cuáles a veces no hay precedentes o procedimientos preestablecidos.

Puesto de referencia: .....

E. El trabajo implica la responsabilidad de considerar y analizar problemas importantes del Banco. Requiere la elaboracion de datos y recomendaciones que influencian las decisiones sobre políticas a largo plazo, relacionadas con funciones importantes como administración, recursos humanos, y las áreas técnicas centrales del Banco.

Puesto de referencia: .....

F. El trabajo implica participar y tomar plena responsabilidad en la solución de los problemas más importantes que enfrenta el Banco, en la formulación de políticas generales y programas de largo plazo, analizando detalladamente todos los datos disponibles, fijando guias y directivas generales para toda la institución.

Puesto de referencia: .....

5. FACTOR: RESPONSABILIDAD POR EL MANEJO DE DINERO Y VALORES

El factor procura identificar el nivel de responsabilidad por el manejo, el transporte y la custodia de dinero en efectivo y valores, y por la autorización de firma.

Grados:

A. Sin firma autorizada, o sin responsabilidad por manejo de dinero y valores.

Puesto de referencia: .....

B. Firma autorizada Clase "C", y/o custodia de un monto reducido de dinero y valores.

Puesto de referencia: .....

C. Firma autorizada Clase "C" o "B", y/o custodia de un monto moderado de dinero y valores.

Puesto de referencia: ....

D. Firma autorizada Clase "B", "A" o "AUD", y/o custodia de un monto significativo de dinero y valores.

Puesto de referencia: .....

E. Firma autorizada Clase "A" o sin límite, gran responsabilidad por el manejo de dinero y valores del BCH.

Puesto de referencia: .....

6. FACTOR: RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE BIENES FISICOS Y EQUIPOS

Este factor procura identificar el nivel de responsabilidad por la administración de bienes y equipamiento a cargo, según su tipo (vehículos, máquinas, etc.), costo de reposición y consecuencias para la institución por daños, pérdidas, etc.

Grados:

A. Bienes y equipos comunes, de fácil reposición (p.e. equipo de oficina, calculadoras), las consecuencias son pequeñas demoras en los trabajos diarios.

Puesto de referencia: .....

B. Bienes y equipos de costo moderado, su reposición implica algunos trámites y demoras (p.e.computadoras), sus consecuencias pueden afectar algún trabajo importante, pero se dispone de ciertas alternativas de solución.

Puesto de referencia: .....

C. Bienes y equipos de costo significativo, su reposición involucra trámites prolongados (p.e. vehículos), sus consecuencias pueden ser importantes, afectando seriamente la realización de actividades específicas de la institución.

Puesto de referencia: .....

D. Bienes y equipos sumamente costosos, o de difícil o imposible reposición (p.e. obras de arte). Las consecuencias son graves, provocando perjuicios muy importantes al Banco.

Puesto de referencia: .....

7. FACTOR: RESPONSABILIDAD POR PRECISION/ERRORES

Este factor procura establecer las implicancias internas y externas de los posibles errores que se pueden cometer en el ejercicio de la función, y la oportunidad de su detección.

Grados:

A. Los errores tienen un impacto menor, generalmente afectan el trabajo del ocupante del puesto y pueden afectar a otras personas de su sector, requiriendo pérdida de tiempo en su localización y la realización de las correcciones necesarias.

Puesto de referencia: .....

B. Los errores probables pueden afectar informes o registros, resultando en la difusión de información incompleta o imprecisa. Pueden afectar las actividades basadas en esa información o en las recomendaciones derivadas, demorando actividades que involucran el servicio del Banco, los costos o las relaciones laborales. En general, son detectados antes de que las consecuencias sean serias.

Puesto de referencia: .....

C. Los errores probables pueden causar demoras importantes en los servicios del Banco, como las debidas a la falta de esfuerzo coordinado, o a faltantes de los materiales o datos más necesarios, o a errores en los trabajos de análisis e investigación, en recomendaciones que tienen efectos importantes sobre las relaciones con el personal o con otras instituciones.

Puesto de referencia: .....

D. Los errores probables pueden tener efectos de mucho alcance en las relaciones internas o externas, en la imagen institucional, en la prestación adecuada de servicios importantes del Banco. Los resultados de los errores normalmente son de gran importancia, aunque pueden ser atenuados por acciones posteriores de las autoridades del Banco.

Puesto de referencia: .....

E. Errores cometidos por los funcionarios de mayor nivel, que tienen plena responsabilidad por los resultados de las tareas del Banco, y cuyas acciones están sujetas a poca o ninguna comprobación. No existen otras instancias que puedan detectar los posibles errores; las consecuencias de éstos se verán a largo plazo, son muchas veces irreversibles, y tienen altos costos económicos, de imagen institucional, etc.

Puesto de referencia: .....

8. FACTOR: RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACION CONFIDENCIAL

Este factor procura establecer el grado en el cuál el ocupante del puesto debe manejar información considerada confidencial por la institución, es decir que su contenido no debe trascender de un limitado número de personas por los perjuicic potenciales que su difusión puede causar a las personas o a las acciones del Banco.

Grados:

A. No maneja informacion confidencial.

Puesto de referencia: .....

B. Por su tarea comparte información confidencial que se maneja al nivel exclusivamente interno de un Departamento o Sector. Se trata de información cuya difusión trae consecuencias internas (p.e. situaciones de personas o grupos laborales, salarios) o externas que pueden implicar perjuicios o dificultades (p.e. licitaciones).

Puesto de referencia: .....

C. Por su tarea comparte información que se maneja al nivel directivo superior exclusivamente. Su difusión puede generar dificultades o perjuicios de magnitud al Banco, o a sus relaciones internas o externas (p.e. decisiones importantes en materia de personal, o sobre políticas generales en materia económica).

Puesto de referencia: .....

D. Tiene manejo de información de alta confidencialidad e importancia para la institución y sus objetivos. Su difusión provocaria graves consecuencias sobre la imagen y las tareas del Banco. Generalmente tienen relación con la misión del Banco en la economía del país.

Puesto de referencia: .....

9. FACTOR: RESPONSABILIDAD POR RELACIONES O CONTACTOS

El factor procura identificar la frecuencia, naturaleza y objetivos de los contactos con otras personas y sectores, del Banco o fuera de él, que debe mantener el ocupante del puesto para un adecuado cumplimiento de su tarea. Tiene en cuenta si se trata solamente de obtener o proporcionar una información, o de influír sobre otras personas.

9.1 Sub-factor: Contactos Internos

Grados:

A. Debido a las responsabilidades de su puesto mantiene contactos permanentes con Jefes de División y Sección, y ocasionalmente en un nivel más alto. Son generalmente de naturaleza rutinaria. Puede obtener, presentar y discutir datos, pero referidos a una tarea inmediata y específica.

Puesto de referencia: .....

B. Debido a las responsabilidades de su puesto mantiene contactos permanentes al nivel de Jefes de Departamento, y ocasionalmente con un nivel más alto. Requiere tacto para discutir los problemas, presentar datos y hacer recomendaciones.

Puesto de referencia: .....

C. Debido a las responsabilidades de su puesto mantiene contactos permanentes con el nivel de Subgerentes, y ocasionalmente con la Gerencia. Se requiere juicio y tacto para obtener cooperación y aprobación de las acciones a efectuar. Contactos importantes con subordinados, tal como se requiere en puestos de supervisión importantes.

Puesto de referencia: .....

D. Debido a las responsabilidades de su puesto mantiene contactos permanentes con el nivel superior de conducción del Banco, hasta el nivel de Gerencia. Si son mal conducidos pueden resultar en serias fallas de coordinación entre áreas importantes o entre aspectos importantes de las actividades del Banco.

Puesto de referencia: .....

9.2 Sub-factor: Contactos Externos

Grados:

A. No mantiene contactos externos en razón de su tarea, o éstos son ocasionales.

Puesto de referencia: . .....

B. Debido a las responsabilidades de su puesto mantiene contactos permanentes con representantes o empleados de menor rango de otras instituciones (vendedores, cobradores, servicios contratados por el Banco, etc) y público en general. Requiere tacto y juicio para no ocasionar perjuicios económicos o de imagen en un grado limitado.

Puesto de referencia: .....

C. Debido a las responsabilidades de su puesto mantiene contactos permanentes con altos ejecutivos de otras instituciones, especialistas y representantes de instituciones significativas. De no ejercerse considerable juicio en el mantenimiento de buenas relaciones, se pueden generar perjuicios importantes en imagen, económicos, en las relaciones con instituciones y el gobierno.

Puesto de referencia: .....

D. Debido a las responsabilidades de su puesto mantiene contactos permanentes con responsables máximos de otras instituciones. Es necesario un muy acertado manejo de las relaciones para el logro de los objetivos principales de la institución.

Puesto de referencia: .....

10. FACTOR: REQUISITOS MINIMOS PARA LA OCUPACION DEL PUESTO

El factor procura establecer los requisitos de base que deben ser cubiertos indispensablemente para la ocupación de la posición descripta.

10.1 Sub-factor: Nivel Educativo Necesario

Grados:

A. Secundario.

Puesto de referencia: .....

B. Universitario no especializado.

Puesto de referencia: .....

C. Universitario con cursos superiores de especialización.

Puesto de referencia: .....

D. Universitario con Doctorado, Maestría u otro grado superior equivalente.

Puesto de referencia: .....

10.2 Sub-factor: Experiencia Necesaria en Tareas Afines al Puesto

Grados:

A. Menos de 3 años

Puesto de referencia: .....

B. Entre 3 y 5 años.

Puesto de referencia: .....

C. Entre 5 y 10 años.

Puesto de referencia: .....

D. Mas de 10 años.

Puesto de referencia: .....

ANEXO III

FORMULARIO DE DESCRIPCION DE PUESTOS EJECUTIVOS DEL BANCO CENTRAL DE HONDURAS

Cuadro de Puntajes para la Valuación de Puestos Ejecutivos

FACTOR	PESO %	GRADOS							
		A	B	C	D	E	F	G	H
Decisiones	20								
Autonomía	(10)	10	20	30	40				
Impacto	(10)	10	20	30	40				
Supervision	8								
Número de personal	(4)	4	8	12	16	20	24	28	32
Niveles	(4)	4	8	12	16	20			
Planes y programas	10								
Complejidad	(5)	5	10	15	20				
Alcance	(5)	5	10	15	20				
Análisis Problemas y Situaciones	15	15	30	45	60	75	90		
Manejo Dinero	6	6	12	18	24	30			
Manejo Bienes	5	5	10	15	20				
Precisión	8	8	16	24	32	40			
Información Confidencial	15	15	30	45	60				
Contactos	5								
Internos	(3)	3	6	9	12				
Externos	(2)	2	4	6	8				
Requerimientos Mínimos	8								
Educación	(4)	4	8	12	16				
Experiencia	(4)	4	8	12	16				
TOTAL	100								

DESCRIPCION DE PUESTO

Código del Puesto..... Fecha: .....

1. DATOS GENERALES

1.1 Nombre del Puesto: .....

1.2 Dependencia del Puesto:

Seccion: .....

Division: .....

Departamento: ....

Sub-Gerencia: .....

Otra dependencia: .....

1.3. Nombre del ocupante actual del Puesto: .....

.....

2. BREVE DESCRIPCION DEL OBJETIVO DEL PUESTO

_____

_____

_____

_____

_____

_____

3. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES/TAREAS QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO

(Registrar qué hace el ocupante del Puesto, cómo lo hace, cuándo, de quién recibe y a quién proporciona información, instrucciones, materiales, etc., y una estimación del tiempo que le insume cada una de las tareas que realiza).

3.1 Tareas Habituales (normales y cotidianas, o con una periodicidad ya establecida)

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

3.2 Tareas ocasionales (no habituales)

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

4. RESPONSABILIDAD POR DECISIONES

(Registrar la naturaleza y la frecuencia de las decisiones que el ocupante del Puesto debe tomar en el desarrollo normal de su trabajo, indicando si debe o no consultarlas con un nivel superior, y el grado en el que éstas afectan a otros (especificar personas o sectores).

5. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION

5.1 Número de personas supervisadas

Directamente: .....

Indirectamente: .....

5.2 Especificar nivel y tipo de personal supervisado:

	Número
.....	.....
....	.....
.....	.....
.....	.....
TOTAL	.....

6. RESPONSABILIDAD POR PLANES Y PROGRAMAS

(Registrar—referenciando la indagación en los objetivos y en el detalle de tareas enunciados en los Puntos 2 y 3—la naturaleza y frecuencia con las que el ocupante del Puesto debe elaborar, formular y hacer seguimiento de planes y programas. Destacar el análisis de la complejidad y el impacto sobre otros de la planificación/programación que se efectúa).

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

7. RESPONSABILIDAD POR ANALISIS DE PROBLEMAS Y SITUACIONES

(Identificar el grado en el que se debe utilizar juicio y criterios propios, la frecuencia de situaciones no previstas, la necesidad de aplicar principios de una disciplina o profesión, el grado en el que las tareas del ocupante del Puesto están sujetas a revisión posterior de otras instancias).

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

8. RESPONSABILIDAD POR EL MANEJO DE DINERO Y VALORES

(Especificar si el ocupante del Puesto tiene responsabilidad sobre la custodia, transporte, o manejo de dinero y valores, estableciendo su monto; si tiene o no firma autorizada y el nivel correspondiente de esa autorización).

Dinero (especificar)

_____

_____

_____

Valores (especificar)

_____

_____

_____

9. RESPONSABILIDAD POR EL MANEJO DE BIENES Y EQUIPOS

(Determinar el grado de responsabilidad por este concepto, estableciendo el detalle de los bienes y/o equipos a su cargo, y la importancia que los mismos tienen para las operaciones del Banco).

10. RESPONSABILIDAD POR PRECISION/ERRORES

(Determinar las consecuencias para la institución de los errores que puede cometer el ocupante del Puesto, detallando si se trata de costos económicos, de imagen o de otro tipo, y el grado en el que esos errores pueden ser detectados y corregidos por otras instancias).

11. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACION CONFIDENCIAL

(Determinar qué tipo de información—porqué es considerada confidencial—con quiénes la comparte el ocupante del Puesto, hasta qué punto ese manejo de información obedece a la naturaleza misma del trabajo o a un conocimiento ocasional).

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

12. RESPONSABILIDAD POR RELACIONES O CONTACTOS

(Registrar los contactos que se mantienen como consecuencia de los requerimientos del Puesto, y no en forma ocasional o como consecuencia de una relación personal. Anotar los niveles o los cargos de las personas con las que se mantiene contacto, no sus nombres. Excluir los contactos que se mantienen con otros funcionarios del propio sector de trabajo).

12.1 INTERNOS AL BANCO

CONTACTO	OBJETO DEL CONTACTO	FRECUENCIA
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

12.2 EXTERNOS AL BANCO

CONTACTO	OBJETO DEL CONTACTO	FRECUENCIA
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

13. REQUISITOS MINIMOS PARA LA OCUPACION DEL PUESTO

(Registrar los requisitos mínimos que cualquier persona debería llenar para ocupar en este momento la posición, no los datos del ocupante actual del Puesto. Es muy importante un examen cuidadoso de este aspecto, analizando las demandas del presente y el futuro inmediato en el Puesto bajo análisis).

13.1 NIVEL EDUCATIVO (marcar con una cruz, y especificar si es necesario)

..... Secundario

..... Universitario no especializado

..... Universitario con cursos superiores de especialización

Especificar la especialización: _____

_____

..... Universitario con Doctorado, Maestría u otro grado superior equivalente.

Especificar: _____

_____

13.2 **EXPERIENCIA ANTERIOR EN TAREAS AFINES AL PUESTO** (marcar con una cruz, y especificar el tipo de experiencia)

..... Menos de 3 años

..... Entre 3 y 5 años

..... Entre 5 y 10 años

..... Más de 10 años

Especificar tipo de experiencia requerida: _____

_____

_____

_____

_____

Observaciones:

_____

_____

_____

_____

COMPLETADA POR: .....(FIRMA Y ACLARACION)

AUTORIZADA POR: .....(FIRMA Y ACLARACION)

REVISADA FECHA:

ANEXO IV

PROPUESTA DE REGLAMENTO DE LA COMISION DE VALUACION DE PUESTOS

COMISION DE VALUACION DE PUESTOS EJECUTIVOS DEL BANCO CENTRAL DE HONDURAS

PROPUESTA DE REGLAMENTO

1. MISION

Asesorar a la Gerencia del Banco en la valuación y clasificación de los puestos de nivel ejecutivo y personal fuera de escala en general, de las distintas dependencias del BCH.

2. INTEGRACION

El Comité estará integrado por el Gerente o su representante, los Sub-Gerentes o sus representantes (un Jefe de Departamento de la Sub-Gerencia respectiva) designados por ellos en caso de ausencia, y el Jefe del Departamento de Recursos Humanos. En caso necesario, podrán integrarlo—con voz pero sin voto—otros Jefes de Departamento cuando se analicen puestos de su dependencia.

3. DURACION

El Comité tendrá caracter permanente, se reunirá cada vez que sea necesario, y será convocado por la Gerencia o el funcionario que la represente, por propia iniciativa o a solicitud de cualquiera de los miembros del Comité.

4. QUORUM Y RESOLUCIONES

Habrá quorum con la asistencia de tres miembros del Comité. Las resoluciones se tomarán por consenso, recurriendo a la votación o al laudo de la Gerencia sólo en casos excepcionales.

5. OBJECIONES

Los miembros no asistentes no podrán objetar las decisiones del Comité.

6. ACUERDOS

Los acuerdos del Comité se registrarán en Actas, una para cada reunión.

7. SECRETARIA

Los miembros del Comité designarán a uno de ellos para ejercer la Secretaría del Comité, quién será el responsable de las custodia de las actas, y de convocar y coordinar las reuniones.

8. SISTEMA DE VALUACION

Antes de cada reunión, cada miembro del Comité recibirá copias de las descripciones de puestos (elaboradas por el Departamento de Organización y Planeamiento) sobre las cuáles se tratará, con el propósito de elaborar su criterio sobre la valuación y clasificación de los mismos. A ese efecto, contará con el Manual de Valuación, en el cuál constan los factores y sub-factores seleccionados, asi como su puntaje correspondiente.

9. CONFIDENCIALIDAD

Los asuntos tratados en el las reuniones del Comité serán estrictamente confidenciales, y los miembros del mismo serán responsables por las consecuencias para el Banco o las personas derivadas del incumplimiento de esta condición.

10. VALIDACION DE LOS RESULTADOS DE LA VALUACION

El Comité someterá los resultados de su trabajo a la Gerencia del Banco en el plazo que se establezca oportunamente, junto con el material de apoyo y las consideraciones para los casos que deberán analizarse especialmente. En el caso de que fuera necesario el re-análisis de casos puntuales, podrá solicitar al Departamento de Organización y Planeamiento una revisión de las descripciones sobre las cuáles trabajó la primera vez, o información adicional de distintas fuentes.