

II REUNION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DE BANCA CENTRAL

Brasilia, Brasil, 20 al 23 de agosto de 1996

Conclusiones y Recomendaciones

Consideraciones generales:

Con la participación de 31 funcionarios representantes de 18 países iberoamericanos, Canadá, Italia y Portugal, se abordaron los temas: visión del cambio y cultura organizacional, políticas de recursos humanos, plan de acción de la administración de recursos humanos y organización del área, en sesiones plenarias. Tres comisiones analizaron la formulación de políticas, la estrategia global operativa y la organización del área. Los trabajos de los delegados contaron con la asesoría de dos consultores internacionales.

Los delegados encomendaron al CEMLA el diseño de una encuesta sobre el funcionamiento, las políticas y los programas de las áreas de Recursos Humanos, que deberá ser puesta a consideración de los Bancos Centrales Asociados y Colaboradores.

Comisión 1: Aspectos de política

Principios:

1. El enunciado de las políticas de Recursos Humanos debe constituir la expresión de un compromiso mutuo de la Institución y sus trabajadores.
2. Recursos Humanos debe participar al más alto nivel en el Plan Estratégico institucional.
3. Recursos Humanos debe desempeñar un rol asesor y supervisor, con participación activa y compromiso de cada área operativa.
4. La función de Recursos Humanos debe efectuarse de manera justa, efectiva, eficiente y con integridad en la aplicación de las políticas ofreciendo servicios de excelencia, ejerciendo liderazgo y ofrecer incentivos en materia de Recursos Humanos.

Políticas generales:

1. Seleccionar sin discriminación personal de excelencia que reúna el potencial y las competencias específicas para el cargo, a los fines de garantizar el éxito.

2. Poseer sistemas de compensación competitivos en el mercado de referencia, decididos en forma autónoma, suficientemente atractivos y motivadores para captar y retener personal excelente.
3. Poseer sistema de desarrollo de personal flexibles, que potencien las habilidades individuales, que permitan la continuidad operativa, establecida en las directrices institucionales y a su vez en el empleo del trabajador.
4. Las políticas específicas para cada proceso llevado a cabo por Recursos Humanos deben ser contextualizadas en cada realidad nacional.

Comisión 2: Estrategia global operativa

Cuando se elaboren estrategias proponemos:

1. Definir claramente la visión, misión y objetivos de la Banca Central para saber a que atenernos.
2. Identificar los valores centrales de la cultura organizacional para trabajar a través de ellos.
3. Promover un proceso de conscientización de los que conducen personal acerca del "negocio" de la organización y de la necesidad de emplear pensamiento estratégico.
4. Crear las oportunidades de participación necesarias para que el personal exprese su voluntad.
5. Mantener un sistema de comunicación estratégico entre la gerencia y los niveles del Banco, para lograr uniformidad.
6. Promover la incorporación y uso de tecnología avanzada en los procesos operativos.
7. Identificar cuáles son las áreas críticas del Banco para actuar sobre ellas.
8. Promover un mecanismo de educación y entrenamiento permanente de todo el personal con miras a su crecimiento.
9. Incentivar la constitución de equipo de trabajo para mejorar resultados.
10. Invertir en el desarrollo de los niveles gerenciales para potenciar su gestión.
11. Jerarquizar y profesionalizar al personal de Recursos Humanos para que sean consultados.
12. Posibilitar que Recursos Humanos sea un área de consultoría de la organización promoviendo la integración gerencial.
13. Realizar una encuesta periódica sobre el clima organizacional existente en el Banco.
14. Identificar los líderes informales o formadores de opinión para que sean agentes del cambio.
15. Desarrollar una conciencia crítica acerca de las paradojas y contradicciones del cambio, para verlo como fenómeno inherente al propio proceso y actuar sin demoras.
16. Establecer intercambios de experiencias con organismos de naturaleza similar para hacer *benchmarking*.
17. Emplear herramientas que permitan una formación profesional con visión sistémica.
18. Establecer cuales son las fortalezas del banco para potenciar los empleados positivamente dentro de la organización.
19. Buscar soluciones de cada problema haciendo partícipe a la gente con el objeto de lograr su compromiso.
20. Procurar alcanzar metas concretas que puedan ser mostradas como logro en el Banco.

21. Mejorar o incrementar la "gestión de venta" del trabajo que efectúa Recursos Humanos en el Banco, como un aporte concreto al proceso de cambio desde la óptica de su *expertiz*.

Comisión 3: Organización del área de recursos humanos

1. Recursos Humanos debería estar ligado en forma directa con las máximas autoridades operativas del Banco, con objeto de poder contar con la delegación efectiva de autoridad y que esta sea reconocida.
2. Recursos Humanos debe tener acceso y participar en los más altos niveles de planeación en la organización, para con ello estar en posibilidad de actuar adecuadamente en la provisión de ideas y acciones que faciliten el logro de dichos planes.
3. Recursos Humanos debe actuar como un consultor para las diferentes áreas de la organización. Debe actuar como un generador de ideas, donde sus consultores generan y apoyan en la implementación de las mismas.
4. Ciertas actividades que no son consideradas como funciones básicas de Recursos Humanos, pero que sin embargo deben ser coordinadas por esta área, deben ser delegadas a terceros especializados en las mismas (*Outsourcing*).
5. El área de Recursos Humanos debe estar formada por los mejores profesionales en la misma, para elevar su prestigio y credibilidad, evitando convertirse en un receptor de personal indeseable, poco o no calificado.
6. Las funciones sustantivas de Recursos Humanos deben ser definidas como:
 - Compensaciones y beneficios
 - Desarrollo de Personal
 - a. Reclutamiento
 - b. Entrenamiento
 - c. Desarrollo de Carrera
 - d. Análisis de Presupuesto y Evaluación
 - Relaciones con los empleados
 - Ayuda a los empleados.