

IV REUNION SOBRE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DE BANCA CENTRAL

Santo Domingo, Republica Dominicana, 9 al 12 de junio de 1998

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Consideraciones Generales

Con la participación de 34 representantes pertenecientes a 23 países latinoamericanos, del Caribe, del Portugal y de Alemania se abordó el título central del encuentro "Liderando el desarrollo del factor humano rumbo al tercer milenio" a través de un temario distribuido en los siguientes Módulos:

Módulo I

Liderazgo en la banca central: un paradigma a revisar?

Módulo II

Desarrollo del personal en su puesto de trabajo

Módulo III

Mecanismos útiles para medir el impacto en el trabajo de los programas de capacitación y desarrollo del personal.

Para cada Módulo se contó con la redacción de un documento base que sirvió de sustento para la posterior discusión de distintos aspectos en las comisiones que se armaron al efecto. Los documentos base fueron elaborados por el Sr. Emilio Obando Cairol del Banco Central de Costa Rica, por el Sr. Alfredo Paredes consultor del Ecuador de reconocida trayectoria y por el Sr. Esteban Villamayor del Banco Central de la República Argentina.

Durante la reunión también se presentaron ponencias como la del Banco de la República (Colombia) a cargo de la Sra. Rocío Sánchez del Real y la del Sr. Thomas Gierenstein del Bundesbank (Alemania).

La metodología utilizada para el desarrollo del encuentro fue la siguiente: por las mañanas se presentaron los documentos base, generándose posteriormente debates y preguntas aclaratorias; por las tardes, los asistentes se agruparon en tres comisiones que sesionaban tomando en cuenta las consideraciones vertidas durante la reunión de la mañana.

Cada una de las tres comisiones trató cada día el tema central correspondiente, intentando agotar la totalidad de inquietudes y/o preguntas posibles. En la sesión plenaria del último día, cada comisión presentó un documento resumen con las conclusiones del grupo.

Cabe mencionar que antes de la presentación de las conclusiones de cada grupo, en ocasión de la sesión plenaria, surgieron propuestas de varios bancos centrales solicitando al CEMLA la constitución de un Comité Técnico de carácter permanente que se ocupe de los temas de recursos humanos de banca central a lo largo del año y no solamente en ocasión de la convocatoria que hasta ahora se venía haciendo anualmente.

El Comité de Recursos Humanos se constituye como un foro de consulta permanente en materia de gestión del factor humano, para los bancos centrales miembros del CEMLA. Brindará asesoría y promoverá el intercambio de

experiencias, atendiendo requerimientos específicos de los bancos centrales. Generará programas de capacitación y promoverá la cooperación entre sus miembros.

El Comité elaborará su plan de trabajo y reglamento de funcionamiento para ponerlo a consideración en la V Reunión sobre Administración de Recursos Humanos de Banca Central.

Luego de un intercambio de opiniones entre los asistentes respecto de la propuesta presentada al CEMLA, se aprobó por unanimidad la constitución del Comité Técnico de Recursos Humanos, el cual quedó constituido de la siguiente manera:

María del Carmen Martínez, Gerente de Recursos Humanos del Banco Central de Chile

Rocío Sánchez del Real, Directora Departamento de Recursos Humanos del Banco de la República – Colombia

Emilio Obando Cairol, Director Departamento de Recursos Humanos del Banco Central de Costa Rica

June Soomer, Subdirectora de personal del Eastern Caribbean Central Bank

Celeste Silié de Castellanos, Directora Departamento de Recursos Humanos del Banco Central de la República Dominicana

Alfredo Rajoy Troitiño, gerente de Recursos Humanos del Banco Central de Venezuela

-

Conclusiones de las Comisiones

Liderazgo en la banca central: un paradigma a revisar?

Para el primer punto del temario, las comisiones se interrogaron respecto del actual posicionamiento del liderazgo en la banca central y la necesidad de su revisión. Teniendo en cuenta los múltiples cambios que se observan en el entorno y a nivel interno de cada organización, la posición deseada debería ser dirigirse a una forma más flexible de administración del recurso humano, con competitividad, creatividad e iniciativa para llegar a un liderazgo compartido.

Nuestras instituciones carecen de personas con perfil de líderes para administrar dichas instituciones, contrario a lo que ocurre en las áreas técnico-económicas. El cambio tendría que producirse a través de modificaciones en las estructuras funcionales, los cambios en las políticas y la búsqueda de nuevas competencias entre el personal.

El requerimiento para los líderes es de doble naturaleza: por un lado, trabajar de acuerdo con las funciones propias de los bancos contribuyendo al logro de sus objetivos y por otro, movilizándolo los recursos disponibles para alcanzar el mejor de los resultados.

El trabajo en equipo, los roles de polifuncionalidad, el enfoque de competencia, impulsar la libertad del empleado para explotar su iniciativa, creatividad y participación en la toma de decisiones marcan la diferencia respecto de lo que conocimos.

Asistimos por primera vez dentro de nuestras organizaciones a un proceso que está transformando la concepción tradicional del liderazgo pasando de un liderazgo autocrático a un liderazgo que se desenvuelve dentro de estructuras más aplanadas, más distribuidas.

Las nuevas formas que se perciben para este liderazgo tienen que ver con:

- descentralización: cada gerente es el administrador de los recursos
- entrenamiento: para todos es una herramienta necesaria
- cultura organizacional: debe aceptar tener una nueva visión
- ventaja comparativa/competitiva: empowerment
- sistema retributivo: reconocimiento al trabajo en equipo, medir y flexibilizar

Por qué se habla de un nuevo paradigma en el ejercicio del liderazgo? Porque las realidades de la globalización, de las nuevas tecnologías y del conocimiento aplicado ponen en situación de emergencia a las organizaciones si sus conductores no trabajan en pro de un recurso humano fortalecido en el aprendizaje continuo y que esté en capacidad de contribuir en el trabajo. Nuevo paradigma para un liderazgo que está en transición a nuevos desafíos.

Desarrollo del personal en su puesto de trabajo

Los cambios en el desarrollo del personal son necesarios debido a las modificaciones que se producen dentro y fuera de los bancos centrales. En ese sentido, se impone redefinir los sistemas hoy vigentes, los patrones de medición y el diseño de una carrera laboral. Pero todo ello debe realizarse en forma planificada y gradualmente.

Dentro del concepto desarrollo del personal, el autoaprendizaje es una característica saliente. Se incrementa la responsabilidad de cada persona en el terreno de la capacitación en la proyección a futuro. Las personas son dueñas de su propio desarrollo dentro de los bancos. Es por eso que se espera que sean más activas y que den sus aportes cualitativos.

El mayor valor profesional es una moneda corriente en cualquier organización que lidere posiciones de relevancia. La banca central no está exenta de esta consideración. La falta de preparación adecuada dificulta poner en práctica planes de utilización polifuncional del recurso humano. Esta situación es aplicable tanto a las jefaturas como a los empleados que nosotros denominamos calificados o especialistas.

La iniciativa, la innovación y la creatividad no se encuentran en los edificios, en las estructuras orgánicas ni en los sistemas sino en las personas. Es un imperativo fomentar mediante planes específicos el talento de los empleados por medio de un aprendizaje guiado por los jefes. El uso del talento conduce a la productividad, ésta a su vez lleva mejores ingresos para el personal y esto contribuye a la satisfacción laboral del trabajador y de la organización.

La tecnología orientada a procesos, el uso de herramientas informáticas, la creación de puestos de trabajo con roles múltiples, así como la formulación de ideas y planes estratégicos necesitan tener un enfoque direccionado al desarrollo del personal.

La capacitación en los trabajadores es una inversión que da frutos en el mediano plazo. La banca central es consciente que los años que se avecinan serán difíciles en términos de gestión. Las personas más capacitadas estarán en condiciones de actuar analíticamente y creativamente produciendo resultados con valor agregado.

En todo proceso de desarrollo de personal existen condiciones limitantes: el presupuesto asignado a capacitación y desarrollo es una de ellas, junto con la resistencia al cambio, tanto individual como en grupo. Una buena comunicación y sensibilización respecto de lo que se pretende alcanzar servirá de base para que la tarea pueda ejecutarse. Es éste quizás un elemento vital para que el desarrollo se realice.

Para desarrollar a una persona, es importante que cada banco central defina las competencias que cada persona debe reunir para desempeñarse en cada posición funcional, identificando sus conocimientos, habilidades y destrezas así como su potencial.

Mecanismos útiles para medir el impacto en el trabajo de los programas de capacitación y desarrollo de personal

Este tercer tema planteó la necesidad de saber cuáles son los indicadores más útiles para medir los efectos de una tarea de capacitación y desarrollo. Aparece como una pregunta a resolver ya, sin dilación debido a la urgencia por obtener resultados diferenciados.

Si hablamos de destrezas o habilidades en ejercicio es una cosa. Si nos referimos a cambios o modificaciones en los comportamientos de la gente, es otra cosa. Esta segunda parte, la que realmente interesa, es la más difícil de medir ¿Son útiles los mecanismos tradicionales de capacitación para lograr un cambio fundamental en la actitud de la gente incidiendo posteriormente en la cultura?. ¿Existe satisfacción por parte de quienes conducen personal hacia el logro de objetivos? Responder a esta pregunta significará iniciar el verdadero camino para medir los impactos en la tarea de la capacitación. Los jefes son los primeros guías y maestros en la aplicación de conocimientos y en la producción del cambio de actitud entre la gente. Son ellos quienes podrán proporcionar indicadores válidos de los cambios.

La concepción primero, y el pleno ejercicio, después, de planes estratégicos por parte de cada jefatura posibilitará conocer de qué manera se están produciendo modificaciones en las actitudes de los trabajadores.

Hasta ahora lo que ha existido de una forma o de otra son indicadores de gestión como el presupuesto, la evaluación del desempeño, los índices de eficiencia del personal por área o sector, los resultados según estándares conocidos, etc.

El benchmarking es una herramienta útil para medir a través de los procesos en qué momento se produce un impacto positivo en el trabajo mediante una actividad de entrenamiento o desarrollo al determinar "el antes" y "el después" en forma concreta.

Capacitar fuertemente al personal en temas claves (esenciales) y luego distribuirlo entre sectores en donde no se ha realizado aún la capacitación sistemática puede servir para "ablandar" esquemas mentales y producir la necesidad de generar actitudes a favor de un crecimiento profesional. Muchas personas necesitan de un empuje adicional o de una iniciativa externa que las incentive para cumplir con una meta o propósito.