

IV REUNION SOBRE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DE BANCA CENTRAL

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

LA CARRERA LABORAL: UN CAMBIO RADICAL EN SU CONCEPTUALIZACIÓN Y DESARROLLO

Documento base correspondiente al Tema II

Emilio Gerardo Obando Cairol
Banco Central de Costa Rica

14 de abril de 1998

TABLA DE CONTENIDO

I.-INTRODUCCIÓN

II.-LAS RELACIONES ACTUALES DE TRABAJO: UN GRILLETE A LA CREATIVIDAD Y SUPERACIÓN

III.-LAS ORGANIZACIONES DE APRENDIZAJE: UN CAMINO HACIA LA EXCELENCIA

- a) El enfoque de competencias: una herramienta técnica esencial
- b) El sistema de banda ancha: una opción de desarrollo horizontal
- c) El empoderamiento: ¿ mito o realidad ?.
- d) El trabajo en equipo: una modalidad de especial aplicación
- e) La evaluación del desempeño: un instrumento para crecer laboralmente

IV.-EL NUEVO PAPEL DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

V.-EL DESARROLLO DEL PERSONAL EN SU PUESTO DE TRABAJO. UN CASO CONCRETO: BANCO CENTRAL DE COSTA RICA

- a) Lo que planeamos hacer y se hizo bien
- b) Lo que planeamos hacer y pudo hacerse mejor
- c) Lo que estamos planeando y debe ser bien hecho

NOTAS:

I.-INTRODUCCIÓN

Si Ernest Hemingway, famoso escritor norteamericano, ya fallecido, pudiera retornar a la vida y se interesara en el pensamiento administrativo, preguntaría, aludiendo al título de una de sus obras clásicas, ¿ Por quién doblan las campanas?

Y habría que contestarle: doblan por esquemas administrativos que "han muerto" para algunas empresas en los últimos años, como son: los niveles jerárquicos múltiples, las funciones orientadas a tareas, las descripciones de puestos, los sistemas de evaluación basados en puntos, las promociones verticales, las compensaciones fundamentadas en las atribuciones y responsabilidades de los cargos, el trabajo individual, los reconocimientos hechos sobre la antigüedad de las personas; en fin, por las estructuras organizacionales burocráticas.

Las empresas de hoy enfrentan un entorno cambiante y cada vez más agresivo.

La globalización hace imperativo contar con personal más competente, desarrollar productos innovadores y disponer de información oportuna, confiable y completa para satisfacer las necesidades de su clientes locales e internacionales.

"Hoy en día, el ambiente ha cambiado radicalmente: las empresas experimentan, más que nunca antes en su historia, presiones para aumentar su productividad, y las formas establecidas de hacer las cosas ya no dan el mismo resultado. Llevar a las empresas latinoamericanas al siglo XXI no va a ser una tarea fácil y es importante señalar que todas las transformaciones que enfrentan las empresas, inevitablemente, requieren una nueva visión del manejo de los recursos humanos" ⁽¹⁾

Ese entorno externo ha obligado a las empresas a invertir cuantiosas sumas en moderna tecnología, de manera que sus trabajadores cuenten con estaciones de trabajo provistas de computadoras personales (PC), a las que se han incorporado herramientas de informática esenciales en la época actual que han sustituido las máquinas de escribir, las calculadoras electrónicas, las agendas de escritorio, los teléfonos tradicionales, para dar paso a nuevas plataformas que contienen programas como Word, Excel, Power Point, Correo electrónico, Agendas computadorizadas, Internet, a los que se agregan teléfonos celulares, teleconferencias internacionales, y muchos medios más que han alterado visiblemente el trabajo tradicional de escritorio al que estábamos acostumbrados. "A partir de ahora, las compañías exitosas serán las que estén mejor capacitadas para atraer, desarrollar y retener personas que puedan dirigir una organización global que responda a sus clientes y a las nuevas oportunidades de la tecnología". ⁽²⁾

La evolución organizacional, administrativa y tecnológica de las empresas, tanto públicas como privadas, para adaptarse a ese nuevo entorno es altamente variable, debido a las legislaciones vigentes en los distintos países, a las estructuras sociales de poder existentes, a los estilos gerenciales, y, en gran parte, a la forma en que se ha desarrollado el personal en sus puestos de trabajo.

"Todas las organizaciones dicen hoy como cuestión de rutina: "las personas son nuestros mayores activos". Pero son pocas las que practican lo que predicán, o lo creen siquiera. La mayoría de ellas siguen creyendo, aún cuando tal vez no conscientemente, lo que creían los empleadores del siglo XIX: que las personas nos necesitan a nosotros más que nosotros a ellos. Pero la verdad es que las organizaciones tienen que comercializar la afiliación tanto como comercializan productos

y servicios, y aún más. Tienen que atraer a las personas, conservarlas, reconocerlas, y recompensarlas, motivarlas, servirles y satisfacerlas." ⁽³⁾

De ahí la importancia de hallar nuevos enfoques orientados al desarrollo del potencial humano en sus puestos de trabajo, crear condiciones apropiadas para ello, determinar indicadores que nos señalen mejores rutas hacia la motivación y productividad de las personas en sus ambientes de trabajo, y definir las facultades que puede otorgar a sus trabajadores para aplicar sus conocimientos y competencias a favor de su propio desarrollo laboral y personal.

II.-LAS RELACIONES ACTUALES DE TRABAJO: UN GRILLETE A LA CREATIVIDAD Y SUPERACIÓN

Desde el momento en que se ingresa a una empresa , el patrono suscribe un contrato de trabajo, de carácter patriarcal, con el patrono, que lo subordina a una autoridad jerárquica, le define específicamente sus funciones en un cargo y le pide someterse a ciertas condiciones laborales que implican sacrificios para obtener futuras recompensas, generando con ello una mentalidad dependiente en la persona contratada. El cumplimiento de obligaciones, la imposición de prohibiciones, una jornada de trabajo inflexible, un salario ligado a la naturaleza del puesto, una capacitación dirigida, una carrera laboral no planificada, son aspectos usuales en las relaciones de trabajo existentes hasta nuestros días.

Haciendo una analogía, podemos decir que surge un matrimonio laboral necesario pero muchas veces no deseado, donde uno de los cónyuges (el trabajador), suscribe un documento a plazo indefinido, en que el otro miembro de la pareja (el patrono) tomará las decisiones, lo castigará por los errores o faltas, será exiguo con las felicitaciones, le proporcionará un ingreso moderado, y le dará mejores oportunidades en el tanto su fuerza de trabajo le sea provechosa.

El trabajador, se quiera o no, es un ser humano: dotado de inteligencia mental y emocional, con conocimientos y competencias, sentimientos y, en especial, libertad individual, para poder crecer en su vida personal y familiar y desarrollarse a plenitud en el campo laboral que ha seleccionado.

Las nuevas tendencias, enunciadas por Peter Block, autor del libro "El Gerente fortalecido", nos hablan de "un contrato emprendedor" o "contrato psicológico", donde el trabajador sea su propia autoridad, se aliente la expresión de su individualidad y contraiga compromisos realizables en vez de sacrificios unilaterales. Ese nuevo contrato se basa en que nuestra supervivencia está en nuestras manos; que debemos comprometernos a lograr las metas fijadas, y a adoptar comportamientos que reflejen valentía, grandeza y autonomía.

El desarrollo de una carrera laboral ya no es más responsabilidad exclusiva de la empresa. "Mucho de este cambio puede ser atribuido al nuevo contrato entre patrono y trabajador. Parte de este cambio de paradigma afecta nuestras carreras. La responsabilidad de administrar éstas recae en nosotros mismos". ⁽⁴⁾.

La creación de una visión no es, como se ha creído, un propósito de naturaleza empresarial. Cada ser humano debe tener un propósito en la vida. Desde que procura una formación profesional y una posición laboral, está obligado a identificar y lograr sus objetivos. Pero para ello, es esencial conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en concreto, hacer un análisis FODA, tal como lo suelen hacer las empresas. Esto es determinar cuáles son sus puntos fuertes y

débiles en sus conocimientos, destrezas y habilidades; buscar en el entorno externo e interno qué oportunidades están disponibles, y estar alerta sobre posibles amenazas que le puedan impedir lograr sus metas. De hecho, la primera disciplina de las organizaciones de aprendizaje o inteligentes se refiere a la creación de la "visión personal".

Actualmente, observamos cambios en las relaciones de trabajo: contratos laborales a plazo fijo, jornadas flexibles, trabajos que se ejecutan en la casa del empleado, los cuales tienden a introducir variantes que estimulan la creatividad y la superación del trabajador. "...la carrera de los miembros de la organización se define por la ciencia o la destreza, siendo la posesión de conocimientos valiosos el determinante del estatus del individuo dentro de la organización; y la reputación, su recurso clave." ⁽⁵⁾

El trabajador debe, entonces, ser una persona que pretenda siempre fortalecer sus competencias, esto es el conjunto de aplicación de conocimientos, destrezas y atributos personales que caracterizan a quienes exhiben un desempeño eficaz y excepcional en su trabajo. Crear una imagen para sí mismo, una reputación que le de presencia y autoridad técnica en la empresa para la que labora. Distinguirse y ser reconocido por los demás. Ese marco de referencia le permitirá potencialmente desarrollarse en su puesto de trabajo, pero pasemos ahora a analizar las estructuras administrativas que posibiliten en la práctica los alcances de ese "contrato emprendedor".

III.-LAS ORGANIZACIONES DE APRENDIZAJE: UN CAMINO HACIA LA EXCELENCIA

La implantación de estructuras más planas, la reducción de niveles jerárquicos, los avances en la tecnología de la información, la creación de estructuras organizacionales basadas en procesos, y el reconocimiento de que la calidad en el servicio al cliente interno y externo es vital, han advertido a las empresas sobre la necesidad y conveniencia de mejorar sus procesos relacionados con el potencial humano y que buscan atraer, retener, compensar, motivar, y brindar oportunidades de desarrollo a trabajadores que posean idoneidad en el desempeño de sus funciones.

a) El enfoque de competencias: una herramienta técnica esencial

Para comenzar, diremos que "el enfoque de competencias (tal como anteriormente fue conceptualizado) está siendo utilizado por empresas multinacionales para definir y fomentar el alto desempeño que se requiere en la economía globalizada, bajo la premisa que determinar claramente las competencias que conducen a la efectividad a nivel individual, de grupo y organizacional, les ayudará a realzar su competitividad como empresa. Una de las ventajas del enfoque de competencias es que proporciona un marco conceptual unificado para que las empresas puedan tener un lenguaje común que les permita especificar las destrezas, conocimientos y comportamientos que deben existir para poder lograr sus objetivos estratégicos. Una vez definidas esas competencias, pueden desarrollarse aplicaciones para seleccionar, evaluar, capacitar y medir el desempeño de sus colaboradores en tal forma que esos procesos estén directamente ligados a los objetivos estratégicos." ⁽⁶⁾.

Los conocimientos son generalmente adquiridos mediante el desarrollo de una carrera profesional y la participación en cursos y seminarios, mientras que las actitudes positivas pueden robustecerse con ambientes de motivación y estímulo que nos hagan sentir realizados y

satisfechos y con capacitación orientada hacia el área del comportamiento. Las destrezas o competencias claves son valiosas para reclutar personal, adiestrarlo, compensarlo, y evaluarlo en su gestión laboral. R. E. Boyatzis, autor del libro "The Competent Manager", creó en asociación con D. A. Kolb un perfil de

destrezas que identifica cuatro grupos principales: Destrezas interpersonales (liderazgo, establecimiento de relaciones, y empatía); destrezas analíticas (conceptualización de ideas, utilización de herramientas cuantitativas, capacidad de usar equipo de computación); destrezas de información (comprensión de situaciones nuevas, recopilar y analizar información); y destrezas de ejecución (fijar metas, cumplir plazos, aplicar iniciativa).

Así, por ejemplo, un cargo ejecutivo generalmente requiere mayores destrezas interpersonales, mientras que el trabajo de un especialista financiero exige el uso de destrezas analíticas.

Una manera práctica y poco costosa de identificar competencias es "conocer los atributos de excelencia en el desempeño que sus organizaciones necesitan ahora o que necesitarán en el futuro. Descubrir quiénes son los "empleados estrella" y las competencias que ellos poseen que a la compañía le gustaría impulsar para toda la organización."⁽⁷⁾

Si se determinan apropiadamente las competencias que exige un cargo y las competencias que posee la persona que lo desempeña, es factible, por ejemplo, tomar acciones que procuren "cerrar la brecha" de aprendizaje que se observe, de manera que poco a poco el titular del puesto adquiera mejores competencias para desempeñarlo. Igualmente, sabremos si el trabajador que reclutamos llena parcial o totalmente los requerimientos de competencias que demanda un cargo, o bien podremos después evaluarlo para conocer si la aplicación de sus conocimientos, destrezas y habilidades han sido tan óptimos que le han permitido cumplir con excelencia sus funciones.

b) El sistema de banda ancha: una opción de desarrollo horizontal

En materia de compensación, las empresas líderes ligan el salario base a las competencias básicas que exija un puesto, tomando en consideración elementos de competitividad externa observados en encuestas salariales de mercado y diseñan escalas salariales de pocas categorías (cinco a diez), con diferencias entre ellas de un 20 a un 30%, incorporando pasos horizontales que alcanzan un rango de hasta un 90%. Este sistema, cada día de mayor aplicación en empresas de Estados Unidos de América y Gran Bretaña, es conocido como "banda ancha"(Broadbanding). Duncan Brown en un estudio que hizo de este tema en la Gran Bretaña indica que "Para el final del año 1995, sin embargo, la incidencia del sistema de banda ancha era casi la misma en Gran Bretaña y Estados Unidos. De acuerdo con una encuesta realizada por la Confederación de la Industria Británica, 20% de las empresas de Gran Bretaña cambiaron sus estructuras salariales en esa dirección en los dos años anteriores, y 30% tienen planes para hacerlo en los próximos dos años. Similarmente, un estudio reciente de la firma Towers Perrin encontró que un 19% de compañías en los Estados Unidos de América están actualmente utilizando técnicas relativas a banda ancha, y 27% planean establecerlas o expandirlas." ⁽⁸⁾

El sistema de banda ancha no se puede definir limitadamente como un sistema de estructura salarial. Debe ser visualizado como una etapa adicional en procesos de cambio o de modernización administrativa, en que es necesario actualizar la clasificación y valoración de los puestos para ampliar oportunidades a favor de empleados que desean mejorar sus competencias en el cargo técnico que ocupan y no solamente pasar a jefaturas para obtener mejores categorías, o bien, visualizarlos únicamente como sistemas que reemplazan viejas estructuras de sistemas de méritos que, por lo general, premian igual al empleado medio como al empleado excelente que

aporta mayores contribuciones al logro de las actividades del negocio, en razón de sus mejores competencias.

En línea con lo anterior, las empresas deben entrar en la definición de roles polifuncionales o genéricos en vez de simples descripciones de puestos; efectuar definiciones que enfatizan la tecnicidad y profesionalidad de los cargos, de manera que abandonen sus características de meras oficialías dentro de una unidad administrativa.

"Bandas anchas es un componente de diseño de infraestructura más que una solución en o por sí misma, y pudiera o no ser un sistema de pago . La pregunta es qué ventajas brindan las bandas anchas al desarrollo de equipos de trabajo o a contribuciones individuales a equipos de trabajo."⁽⁹⁾ Esto porque se ha observado que las promociones horizontales basadas en la aplicación de competencias y reconocidas económicamente por la empresa, derivan de un sistema de pago apropiado para trabajadores que son excepcionales o para miembros de equipos que aportan soluciones a situaciones de especial interés para la compañía. "Usted avanza horizontalmente a través de una banda si usted añade valor a la compañía".⁽¹⁰⁾

Llegamos aquí a un aspecto relevante para la permanencia de empleados en puestos de trabajo. Ya no se trata de estar en la planilla y de tener un contrato de por vida con la empresa que me garantice inamovilidad laboral. Es preciso demostrar que las tareas que realizo son relevantes y que con ellas añado valor al cumplimiento de los objetivos de la empresa. "Los mejores empleados son los que tienen talento y motivación para subir su propia productividad (y por consiguiente sus ingresos) lo suficientemente rápido como para alimentar aún más su motivación, produciendo mayores mejoras, incluso en servicio y productividad, y por tanto, un creciente superávit de valor para la compañía y sus clientes."⁽¹¹⁾

Las estructuras de pago tradicionales tienen componentes que son elementos pasivos en la remuneración; es decir, el empleado los recibe como beneficios y no como incentivos dando lo mejor de sí para que le sean reconocidos. "Los sistemas de banda ancha se sustentan en una ética corporativa que enfatiza pago basado en competencias y no en jerarquía y antigüedad."⁽¹²⁾ "Se está dando mucho peso a la retribución en función de las capacidades de las personas y no en función de las características del puesto que desempeña, con el fin de fomentar el desarrollo de habilidades deseables en el individuo que contribuyan a crear una capacidad única de la empresa que constituya una ventaja sobre su competencia."⁽¹³⁾

Adicionalmente, la empresa puede diseñar esquemas de remuneraciones variables que estén directamente ligados al logro, es decir, a la contribución real que el trabajador pueda hacer al cumplimiento de la visión, objetivos y valores de la compañía. Con ello, podrá incrementar sus ingresos periódicamente (semestral o anualmente), sea con un monto absoluto o con un porcentaje sobre el salario base devengado. Sobre este punto volveremos cuando comentemos los sistemas de evaluación del desempeño.

c) El empoderamiento: ¿ mito o realidad ?.

"Para muchos gerentes, empoderamiento es dar a los empleados la autoridad para hacer una decisión que satisfaga al cliente – tanto como esa acción se apegue a los reglamentos, políticas y procedimientos de la organización, lo cual resulta en que ello no es empoderamiento. Esto

debería ser realmente que los empleados puedan romper las reglas en cualquier momento en que ellos tengan que satisfacer al cliente. ⁽¹⁴⁾

Delegar no es sinónimo de empoderamiento. Frecuentemente, las jefaturas temen facultar a sus empleados para tomar decisiones y temen que estos no asuman responsabilidades y no tomen los riesgos que ello implica. En muchos casos, el empoderamiento comienza por la gerencia, donde se clarifican la visión, misión y valores; luego, se especifican claramente las tareas, roles y recompensas para los empleados; se delega la responsabilidad; y se le dice a los trabajadores que ellos son

responsables por los resultados. O bien, el empoderamiento puede comenzar en las bases, comprendiendo las necesidades de los empleados; adoptando un modelo de comportamiento para los trabajadores; conformando equipos de trabajo para obtener comportamientos cooperativos; alentando la toma de riesgos; y confiando en que la gente obtenga excelentes resultados.

Pero lo cierto es que cualquiera de los dos enfoques referidos es limitativo. Robert E. Quinn y Grethen M. Spreitzer, en un estudio que hicieron recientemente señalan:

"Nuestra investigación sobre las características de la gente empoderada sugiere una visión más compleja, es decir, el empoderamiento debe ser definido en términos de creencias fundamentales y orientaciones personales. La investigación identificó cuatro características que la gente empoderada tiene en común:

- La gente empoderada tiene un sentido de propia determinación (esto significa que son libres de escoger cómo hacer su trabajo; ellos no son "micro-gerenciados").
- La gente empoderada tiene un sentido de significado (sienten que el trabajo es importante para ellos; realizan con cuidado las cosas que están haciendo)
- La gente empoderada tiene un sentido de competencia (esto significa que se sienten confiados acerca de su habilidad para hacer el trabajo bien; saben que pueden llevarlo a cabo)
- Finalmente, la gente empoderada tiene un sentido de impacto (esto significa que la gente cree que puede influenciar en su trabajo; que otros escuchen sus ideas)

Empoderamiento , entonces, no es algo que la gerencia hace a los empleados, sino más bien es un "estado mental" que los empleados tienen acerca de su papel en la organización. Deben sentirse con plena libertad y discreción; ligados personalmente a la organización; confiados acerca de sus habilidades, y capaces de tener un impacto sobre el sistema en el que participan." ⁽¹⁵⁾

De lo anterior, podemos inferir que empoderamiento puede haberse convertido en un mito, en una acción superficial que las gerencias o las jefaturas comunican a sus trabajadores para hacerles creer que ellos pueden tomar decisiones y luego recuperar su autoridad para amonestarlos o castigarlos cuando se incurre en errores, comúnmente definidos como acciones que difieren de aquellas que la jefatura consideró como las más apropiadas para haberlas aplicado en una

situación determinada. "Dar a la gente el mensaje de que la decisión correcta es su decisión, o la que usted haría, es una manera certera para disminuir la motivación, creatividad, responsabilidad y moral de los

empleados. Si usted tiene una persona incondicional trabajando a su lado, uno de los dos sobra.."⁽¹⁶⁾

Si usted quiere gente empoderada, deben ser creadas al menos cuatro características organizacionales:

- "Una visión clara y desafiante. La gente altamente empoderada sienten que comprenden la visión de la gerencia y el rumbo estratégico de la organización. La visión debe ser compartida y representar un desafío para los empleados; alentar su potencialidad para mejorarse a sí mismos y a la compañía.
- La segunda etapa es mantener apertura y fomentar el trabajo en equipo. Para llegar a ser empoderada, la gente tiene que sentir que es parte de una cultura corporativa que enfatiza el valor de los recursos humanos de una organización.
- El tercer paso es disciplina y control. La gente altamente empoderada reporta que sus organizaciones indican metas claras, líneas de autoridad transparentes, y clara responsabilidad de las tareas. Tienen metas y objetivos claramente alineados con la visión de su empresa.
- El cuarto nivel es apoyo y un sentido de seguridad. Los individuos necesitan un sentido de apoyo social de sus jefes, compañeros de trabajo y subordinados."⁽¹⁷⁾

Quizás en la época actual las jefaturas están haciendo gala de las atribuciones que brindan los contratos patriarcales, donde los trabajadores tienen que obedecer la autoridad formal de la empresa y enmarcarse dentro de las reglas y procedimientos establecidos. Haz esto, dice el jefe, pero cuidado lo haces diferente a cómo yo lo haría, porque sí es así te expones a que te sancione por el "error" cometido.

"La meta es no empoderar a las personas, sino liberarlas. Liberación implica liberar a los empleados de las restricciones organizacionales (incluyéndolo a usted) que limitan la voluntad de ser proactivo y responsable. Poder es un sentimiento, no una experiencia. Todo esto del empoderamiento es un timo, porque usted no puede conferir

poder a los seres humanos. Lo que puede hacer es crear una condición donde la gente se sienta poderosa, una condición donde la gente escoja crear poder por sí mismos. Concéntrese en ofrecer a su gente el regalo de la liberación de las cadenas que tiene la organización burocrática y de sus propias intromisiones "de ayuda". "⁽¹⁸⁾

Blanchard, Carlos y Randolph reafirman este enfoque cuando señalan:

"Facultar a los empleados no significa darles poder; más bien consiste en liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación que ellos ya poseen. Estar facultado significa tener libertad para actuar; también significa que uno es responsable por sus resultados."⁽¹⁹⁾

En la época actual cobra importancia participar a los empleados en la situación y rumbo que tenga el negocio. Proveerles de información clara, concisa y completa para que puedan dar sentido a sus aportes individuales o de equipo. De esta forma se puede también crear autonomía. Si un trabajador tiene información transparente que le indique cuál es la visión, misión, valores, metas, y el papel que a él le toca desempeñar, será más fácil alinear su contribución individual con la estrategia de la empresa.

d) El trabajo en equipo: una modalidad de especial aplicación

El trabajador no es una isla en la unidad administrativa en que labora. Forma parte de un engranaje que procura conjuntamente cumplir con las metas y objetivos de una organización, acordes con la misión y visión que se han trazado. Actualmente, las estructuras organizacionales suelen fundamentarse en los procesos sustantivos que se ejecutan en una dependencia. Los organigramas que contienen departamentos organizados con base en las funciones tradicionales de finanzas, mercadeo, administración, producción, gerencia, y otros, son también "muertos" por los cuales doblan las campanas.

No toda unidad de trabajo es un equipo. Para crear un equipo de trabajo real, tiene que haber un esfuerzo consciente para llegar a ser eficaces, crear sinergia. Esto requiere hacer lo que tiene que ser hecho y conseguir los resultados que se prevén, administrando la dinámica de las tareas. También requiere monitorear la forma en que el

trabajo se ha realizado, administrar la dinámica del proceso. Esto se efectúa por medio de una comunicación abierta, honesta y directa. La misma clase de comunicación se requiere para identificar conflictos y resolverlos, también para determinar las causas de los problemas y solucionarlos. Todo el talento tiene que venir junto, sinérgicamente, para que el equipo alcance su meta primaria.

"Tradicionalmente se ha considerado que para que haya equipo de trabajo se debe estar en el mismo tiempo y en el mismo lugar. El cambio sustantivo producido por la computación, las modernas formas de transmisión y procesamiento de datos; los cambios en los sistemas de comunicaciones, la realización de comunicaciones muy veloces en la "aldea global", las teleconferencias; las redes mundiales, la telemática, etcétera, han determinado que la misma noción de equipo pueda modificar, incluir o excluir, según corresponda, las variables de espacio y tiempo.

La falta de simultaneidad en la tarea no excluye la noción de cooperación, coordinación y eficacia. Los resultados así alcanzados son producto sinérgico de variadas intervenciones.

La realización de teleconferencias médicas simultáneas para analizar el caso de un paciente y tomar decisiones; las teleconferencias de equipos de gerentes en distintas ciudades o países para tomar decisiones (que eran impensables si no se efectuaban reuniones cara a cara). Los usuarios de redes de comunicación operando en lugares físicos distantes o eventualmente cercanos, plantean nuevas (y distintas) formas de pensar qué es un equipo".⁽²⁰⁾

La constitución de equipos de trabajo en una empresa debe responder principalmente a la realización de un estudio con un propósito determinado. Lo ideal es conformar un equipo que, sin consideraciones de jerarquía o autoridad, se aboque a identificar las causas de un problema y a señalar opciones de solución para éste. La jefatura formal puede apoyar el estudio como un patrocinador que suministra diversas facilidades, como pueden ser microcomputadores, útiles de oficina, materiales, y otros, al equipo integrado.

"Esa división entre superiores y subalternos ya no es muy útil en las organizaciones comerciales. Hoy el éxito depende del trabajo en equipo. La jerarquía debe ser reemplazada con la creación de equipos autodirigidos"⁽²¹⁾

El equipo debe definir el alcance de los propósitos en un plazo determinado.

Al líder le corresponde seleccionar a los integrantes del equipo, establecer los estándares de calidad y de confiabilidad, y diseñar la ética, motivación y capacitación que tendrán sus integrantes.

Tiene que haber una orientación a los resultados. La satisfacción no perdura si no hay productividad. El objetivo del trabajo y el proceso tienen que integrarse. Sin contenido, el proceso se convierte en un fin en sí mismo y es ilusorio; sin proceso, el objetivo del trabajo se vuelve efímero y no autosostenido.

"El trabajo en equipo mejora la calidad de la vida laboral, incrementa la productividad, reduce costos, y mejora la calidad de los productos y servicios de la empresa."⁽²²⁾

Un equipo de trabajo debe constituirse cuando se requiere superar los esfuerzos de un individuo o grupo de individuos trabajando separadamente; cuando se procura mejorar la calidad de las decisiones hechas y las acciones tomadas mientras que baja el riesgo de fracaso.

Cuando usted trabaja en un equipo, usted encuentra ello menos estresante porque ambos, el trabajo y la responsabilidad, son compartidos. Los integrantes de equipos eficaces se reconocen y apoyan unos a los otros. Comparten cualquier reconocimiento que el equipo recibe de terceros. Tienen un sentido de pertenencia, el cual es una recompensa importante. Tienen también un sentido de logro y de autorealización que los individuos que trabajan solos no lo obtienen.

La organización se beneficia porque el incremento que se logra con mayor productividad y creatividad puede ser trasladado a todo el personal.

La estructura salarial de bandas anchas, con desplazamientos horizontales del trabajador debido a un fortalecimiento de sus competencias, es aplicable también a equipos de trabajo, o bien puede usarse como reconocimiento económico una remuneración variable basada en la obtención de logros o resultados en un período determinado.

e) La evaluación del desempeño: un instrumento para crecer laboralmente

Los sistemas de evaluación tradicionales, basados en la apreciación subjetiva de las jefaturas acerca de la aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes que tienen sus empleados al desempeñar un cargo, han dejado de tener vigencia.

No es factible ni conveniente para una empresa continuar utilizando sistemas que fortalecen el paternalismo y el sentimentalismo, en forma tal que, por criterios sustentados en la política del "pobrecito", se conceden de oficio incentivos económicos al grado de que es mínima la cantidad de empleados, si los hay, que dejan de recibir un beneficio ligado al sistema, y que lejos de motivar, constituye una ofensa para quienes verdaderamente aportan productividad y eficiencia a la labor asignada.

De ahí que es usual hallar muchos "empleados sobresalientes" en unidades administrativas que no logran desarrollar una percepción favorable en los clientes internos y externos que califican negativamente la calidad, oportunidad y atención que se brinda con los productos y servicios que se ofrecen.

La evaluación tradicional está apartada, por lo general, de los objetivos y metas a cumplir por la empresa y del trabajo en equipo que debe realizar el personal de cualquier unidad administrativa. A ello se agrega, una carencia de capacitación y de orientación que reflejan las jefaturas inmediatas y superiores al momento de evaluar a sus empleados, donde la sumisión, los últimos hechos observados, la adulación y la afinidad personal, pueden hacer la diferencia entre una alta y una baja calificación para el empleado.

Este tipo de sistemas de evaluación suelen relacionarse directamente con el grado de evolución tecnológica y administrativa que posea la empresa. Si la cultura existente cae en la mediocridad, es casi seguro que el sistema de evaluación continúe sumido en un marco conceptual antiguo e ineficaz.

Cabe indicar en primer término que una organización inteligente es aquella que procura renovarse en conjunto con el personal que la integra; que toma acciones para modernizarse física y tecnológicamente, pero a la vez reconoce que el potencial humano de que dispone requiere un mejoramiento continuo por medio del aprendizaje permanente.

El proceso de cambio que debe iniciarse para llegar a ser una organización inteligente contiene fases que incluyen una nueva plataforma tecnológica; revisión de las estructuras organizacionales; adecuación de las estructuras de puestos; identificación y aseguramiento de la calidad de los procesos; nuevos instrumentos administrativos como el plan anual (o semestral) operativo y una vinculación de éste con el presupuesto ordinario; programas de capacitación permanente, orientados al tipo de actividad en la que se desempeña el personal en sus áreas de competencia; clasificación de puestos basada en bandas anchas; y valoraciones fundamentadas en principios de equidad interna y competitividad salarial.

Por ello, es inadmisibles en ese nuevo ambiente interno, seguir utilizando evaluaciones tradicionales, que enfatizan el conocimiento del puesto, la calidad y cantidad de trabajo que realiza el empleado, su iniciativa, relaciones humanas, delegación, toma de decisiones y otros conceptos, que están íntimamente ligados con el individuo, considerado como alguien aislado de los procesos integrados, de la visión y misión de la empresa, y, lo que es más grave, del trabajo en equipo.

La evaluación del desempeño de hoy debe considerar factores institucionales y gerenciales o administrativos, esto es, indicadores que permitan evaluar al empleado, en cuanto al aporte que haga con respecto a la aplicación de los procesos en una unidad administrativa; el manejo de instrumentos puestos a su disposición como el plan operativo y el presupuesto; su integración al trabajo en equipo; su conocimiento y

ejecución de la visión, misión y valores de la empresa; su contribución a la calidad, oportunidad, costo y atención que se ofrece para los productos y servicios que produce y mercadea la empresa; el interés por el mejoramiento continuo de su propio trabajo; su trato hacia el cliente interno y externo; la actitud proactiva para innovar o mejorar los procesos en que participa; y el potencial para incrementar sus conocimientos, desarrollar sus habilidades y enriquecer sus actitudes hacia el trabajo.

De lo expuesto se deriva que los conceptos de individualismo, subjetivismo, tareas específicas, apatía, departamentalismo, deben ser reemplazados por trabajo en equipo, indicadores o marcadores institucionales, procesos, empatía, y visión y misión de la empresa.

El trabajo de una persona forma parte de procesos integrados que procuran cumplir con los objetivos y metas institucionales, reflejados a través de la producción, distribución y mercadeo de bienes y servicios, que garanticen la satisfacción de los clientes internos y externos. En el tanto en que tales productos y servicios no cumplan a cabalidad con los conceptos de calidad, tiempo, costo y atención, ello significa que existen deficiencias en la labor del potencial humano, salvo que hayan también deficiencias no atribuibles al empleado, como son baja capacidad tecnológica, ambientes de trabajo inadecuados, equipos obsoletos, o escasa capacitación.

Los factores que se usen para evaluar al personal, además de ser institucionales y gerenciales, pueden diferenciarse en cuanto a la naturaleza del trabajo que se realice, esto es si el cargo es ejecutivo, profesional, o técnico-operativo, a efecto de tomar en cuenta variantes que contienen la descripción de funciones asignadas, o bien la participación en el manejo de instrumentos administrativos, en la dirección del potencial humano a su cargo, y la responsabilidad mayor o menor en los procesos.

Igualmente importante es la implementación de una escala salarial en el sistema de valoración, que habilite la promoción horizontal del personal, esto es grados o pasos horizontales que se otorguen como incentivo económico al empleado, debido a un rendimiento laboral o gestión gerencial contemplada en un régimen de excelencia. Este mecanismo, en escalas salariales competitivas de pocas categorías ordenadas verticalmente, estimula el desarrollo de una autoridad técnica o profesionalidad aplicada del empleado, de manera que mientras esté en una clase de puesto logre acumular conocimientos y pericia para ser considerado un experto en la materia de que trata su cargo y obtener con ello no sólo el respeto de sus compañeros de trabajo y jefaturas, sino también incentivos económicos consistentes en su ubicación en un grado horizontal superior de la escala salarial, mediante la evaluación de su desempeño calificada como sobresaliente o excelente.

Este sistema vendría a reemplazar el otorgamiento de méritos tradicional que, por lo general, no tiene tope (a pesar de que el rendimiento laboral sufra fluctuaciones o disminuya con la desmotivación o edad del empleado) y premia por igual al empleado aceptable que al excelente, convirtiéndose con el paso del tiempo en un sistema improductivo y costoso.

Actualmente, "muchas compañías están buscando otras maneras de suministrar retroalimentación a sus empleados acerca de su desempeño. En vez de la típica entrevista semestral o anual entre el jefe y su colaborador, un sistema integral de evaluación puede obtener información sobre el desempeño del empleado proveniente de compañeros de trabajo, subordinados, clientes internos y externos, proveedores, accionistas, y otros, acerca de la gestión laboral hecha por el trabajador." (23).

Lo anterior puede hacerse con entrevistas y encuestas que indiquen la percepción de clientes acerca de la satisfacción que tienen con la entrega de productos y servicios que reciben de las dependencias relacionadas entre sí o de la empresa como un todo.

De lo expuesto podemos concluir que el desarrollo de un trabajador en su puesto de trabajo es una acción conjunta que deben plantearse y llevar a cabo tanto el empleado como la empresa. El primero definiendo una visión y misión personales que pueda alinear con las establecidas en la empresa, y haciendo un análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, que le permitan diseñar un plan personal que le ayude a incrementar sus competencias, conocimientos y habilidades, para convertirse en un trabajador idóneo que agregue valor a las funciones que tiene asignadas en un cargo.

Por su parte, la empresa debe redefinir sus estructuras organizacionales y de puestos, orientarse hacia procesos, rediseñar conceptualmente sus procesos de selección, promoción, entrenamiento, compensación y evaluación del desempeño, de manera que facilite un marco de superación y crecimiento laboral al empleado, y, le permita a éste, desarrollarse, ser tratado justamente y pagado como un ser humano, es decir, un individuo con un potencial mental y emocional, susceptible de ser aprovechado óptimamente dentro de su ambiente de trabajo, en beneficio de sí mismo y de la empresa para la cual labora.

IV.-EL NUEVO PAPEL DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

Los procesos de cambio o de modernización administrativa en las empresas conllevan el establecimiento de una misión, visión y valores en un plano estratégico; una definición y aseguramiento de la calidad de sus procesos; una actualización de sus estructuras organizacionales para reducir niveles jerárquicos y volverlas más planas; una nueva plataforma tecnológica con sistemas de información y comunicación más sofisticados y transparentes; una remodelación física de sus instalaciones para dar un mejor aprovechamiento al espacio con estaciones modulares de trabajo y crear ambientes de mayor iluminación y ventilación; una redefinición de sus sistemas de seguridad y de protección a los bienes, empleados, y clientes de la empresa; y muchas acciones más que sitúen a la empresa en una posición favorable a la globalización y le ofrezca una mejor rentabilidad a través del crecimiento.

Con tal panorama, ¿cuál debe ser el nuevo papel de Recursos Humanos?

Algunos tratadistas como Thomas A. Stewart consideran que Recursos Humanos es un departamento cuyos funcionarios se pasan el 80 % de su tiempo ejecutando tareas administrativas rutinarias, que supone un costo de planilla muy alto para la empresa, y dado que no agrega valor alguno a ésta, es mejor eliminarlo porque ha venido a ser la última burocracia. ⁽²⁴⁾

Dave Ulrich, por su parte, asume una posición más objetiva y fundamentada, y opina que Recursos Humanos debe variar su papel en la empresa, configurarse para enfrentar desafíos competitivos como son la globalización, la rentabilidad a través del crecimiento, los avances de la tecnología, e identificar y desarrollar el capital intelectual.

"Las organizaciones exitosas serán aquellas que puedan transformar rápidamente la estrategia en acciones; de manejar procesos en forma inteligente y eficiente; de maximizar la contribución y compromiso de los empleados, y de crear las condiciones para un cambio constante." ⁽²⁵⁾

Configurar un nuevo departamento de Recursos Humanos conduce incluso a un ajuste conceptual de su estructura organizacional y de sus procesos sustantivos. No podemos, en la época actual, continuar subestimando la importancia del ser humano en la empresa. Este no debe ser visto como un simple recurso, al igual que lo son los recursos presupuestarios, financieros, y materiales. Distinto a estos que tienen una condición relevante pero pasiva, los recursos humanos que se contratan, independientemente de sus atributos físicos (altos, bajos, delgados, gruesos, jóvenes, adultos, ojos negros o cafés, etc.) tienen conocimientos, destrezas, habilidades, sentimientos, actitudes y muchas otras cualidades personales. En consecuencia, en la mayor parte de los casos (salvo, quizás, en lo que concierne a la contratación de oficiales de seguridad u otro puesto similar), no debe interesarnos el empaque sino lo que viene dentro de él, concretamente el potencial humano.

Ahora bien, dicho potencial no debe ni puede ser administrado unilateralmente por la empresa, pues hacerlo significaría crear condiciones que eliminen la creatividad, superación, empoderamiento y aplicación de competencias de la persona. Lo que debemos hacer es organizarnos y adoptar un nuevo mandato: convertir a Recursos Humanos en un departamento que tenga a su cargo la Gestión del Potencial Humano.

Ulrich ⁽²⁶⁾, visualiza cuatro grandes áreas de responsabilidad de este departamento en el logro de la excelencia organizacional:

- *Socio en la ejecución de estrategia*

El Departamento de Gestión del Potencial Humano debe impulsar y guiar una seria discusión de cómo la compañía debería estar organizada para ejecutar su estrategia. Para ello, en primer término debe ser responsable de definir una arquitectura organizacional; luego, encargarse de realizar una auditoría organizacional; identificar los métodos para renovar las partes de la arquitectura organizacional que se requieran; y, además, retroalimentarse de su propio trabajo y establecer prioridades claras.

En este nuevo rol de socio estratégico, el citado departamento debe conocer muy bien el negocio, sea la misión, visión, valores, y procesos sustantivos de la empresa, y utilizar instrumentos como la planificación estratégica, el anotador balanceado ⁽²⁷⁾ y el ISO 9000, que están siendo incorporados a las empresas, sean estas privadas o públicas.

"Los gerentes y profesionales de recursos humanos, deben participar cada vez más en las decisiones de carácter estratégico, no sólo por su talento, sino porque –como hemos visto- los temas relacionados con el personal están estrechamente relacionados con la forma en que operan –o deberían operar- las empresas para ser competitivas." ⁽²⁸⁾.

- *Experto Administrativo*

Tradicionalmente, se ha centrado el papel de administrador en los departamentos a cargo del recurso humano. Diseñar nuevos procesos, con más eficiencia, a un menor costo, y más rápidamente, es parte del trabajo para redefinir esta función de la Gestión del Potencial Humano.

Ser más eficientes incrementará la presencia y la autoridad técnica de Gestión del Potencial Humano, lo cual le posibilitará convertirse en un socio para ejecutar la estrategia. La adopción de metodologías, la aplicación de procedimientos, la reestructuración de procesos le agregará valor al departamento al replantear la forma en que se hace el trabajo en toda la organización.

No se trata de involucrarse solamente en las funciones usuales de reclutamiento, selección, promoción, entrenamiento, evaluación, sino de profundizar en el conocimiento del negocio: saber cuáles son los objetivos y metas de las distintas unidades administrativas; cómo mejorar sus procesos; asesorar en la escogencia de personal idóneo; rediseñar conceptualmente los sistemas de recursos humanos, para contribuir más apropiadamente a que los gerentes de línea cumplan más satisfactoriamente las funciones asignadas a su unidad administrativa. Esto significa convertirse en un consultor interno. "La homogeneidad en la aplicación, la calidad y aceptación de las decisiones respecto de la estrategia de recursos humanos dependerá de la eficiencia del trabajo conjunto, bajo el constante monitoreo del área de recursos humanos, que garantizará justamente la homogeneidad de los criterios de la compañía respecto de su gente, independientemente de las distintas circunstancias y análisis de aplicación." ⁽²⁹⁾.

- *Promotor de los empleados*

El Departamento Gestión del Potencial Humano debe "asumir la responsabilidad de orientar y capacitar a los gerentes de línea sobre la importancia y la alta moral de los empleados y cómo lograrlo. Ofrecerle a los empleados oportunidades de crecimiento personal y profesional y brindar los recursos que le ayuden a los empleados a satisfacer las exigencias que se les imponen. Además, Recursos Humanos debe ser también un defensor y promotor de los empleados, representarlos ante la Gerencia y ser su voz en las discusiones gerenciales."⁽³⁰⁾

- *Agente de cambio*

En un entorno externo cambiante, respecto a la tecnología, las necesidades de los clientes internos y externos, y otros aspectos relevantes, Gestión del Potencial Humanos debe convertirse en agente de cambio. Concientizar a las autoridades superiores de la empresa y al personal de la conveniencia de entrar en procesos de cambio, e incorporar éste como parte de la cultura organizacional.

La participación del personal de la empresa en seminarios de concientización hacia el cambio, de conocimiento y aplicación de nuevas herramientas tecnológicas en su trabajo, de actualización de las funciones técnicas que realizan dentro de los procesos, es parte de la acción que debe tomar recursos Humanos en el mejoramiento continuo y aprendizaje permanente del personal de la empresa.

La incursión en ese nuevo rol supone para el Departamento Gestión del Potencial Humano:

- "Dotar a su personal de un excelente dominio personal, que trasciende la competencia y las habilidades y se encuentra en lo profundo de nuestra vida con una orientación hacia la creatividad y proactividad;
- Romper con los viejos modelos mentales o paradigmas. Al igual que ocurre en las personas, en las organizaciones, persisten muchos modelos mentales o paradigmas que son anacrónicos e impiden su desarrollo y competitividad;
- Promover visiones compartidas, que están compuestas por la misión, la visión y los valores: La misión refleja la característica distintiva de una organización, es la razón de ser. La visión es la imagen del futuro que la organización desea y debe crear;
- Fomentar el aprendizaje en equipo, esto es ejecutar un proceso de alineamiento y desarrollo de capacidades individuales para crear resultados donde se plasme el esfuerzo y el talento de todos los miembros, con base en una visión compartida; y
- Estimular el pensamiento sistémico, que radica en un verdadero cambio en el modo de percibir y comprender una realidad dinámica, percibir las interrelaciones entre variables más allá de la causa-efecto y ver procesos de cambio en vez de "instantes de cambio".⁽³¹⁾

La fuerza laboral de una empresa debe ser percibida como uno de los bastiones o soportes en que descansa su operatividad Lewin y Mitchell, desarrollaron un marco conceptual para el análisis de la administración de los recursos humanos con una matriz

que destaca tanto la presencia del personal como un grupo de interés en el negocio como de un factor de éxito para la empresa e indican que:

"Donde los empleados son altamente valuados tanto como un grupo de interés como un factor de éxito en el negocio, la orientación dominante hacia los empleados, y, por ende, de la estrategia de recursos humanos, es participativa. Esto significa que la fuerza laboral es probable que éste (o que pueda sentirse) empoderada, altamente involucrada en la toma de decisiones, asignada a clases de puestos de banda ancha, entrenada para desarrollar varias destrezas, y organizada en equipos de trabajo." ⁽³²⁾

Si bien es necesario para la Gestión del Potencial Humano asumir ese nuevo papel, lo cierto es que todavía se hallan barreras mentales, legales, y sociales que impiden un desarrollo sostenido de la función. "En Latinoamérica, aunque recientemente se ha ido conformando una nueva tendencia a considerar los recursos humanos como un factor estratégico, en la realidad aún existe una enorme brecha entre lo que se dice y las prácticas que se utilizan para el manejo de este recurso. A pesar de todas las tendencias que prescriben un cambio importante dentro de la organización, la evidencia parece indicar que la resistencia al cambio de las empresas latinoamericanas es aún muy elevada." ⁽³³⁾

Al igual que en otros países, en Costa Rica, la legislación laboral requiere que las empresas, sean públicas o privadas, sigan políticas de "igual remuneración por trabajo de igual valor". En la práctica, esto significa que los puestos que son catalogados como de igual o similar valor, establecido mediante la aplicación de sistemas de factores o de puntos, deben ser clasificados en el mismo nivel y pagados con la misma remuneración. El efecto de esta política es levantar los costos de mano de obra y reducir la flexibilidad para aplicar métodos de pago variable, como sucede con el de "banda ancha".

Estamos en una época de cambio permanente. La pregunta no es si debe cruzarse el río o no, sino cómo es más seguro cruzarlo. "Los ejecutivos de alto nivel, que reconocen el valor económico y los beneficios para sus clientes del capital intelectual y de la capacidad organizacional, tienen que exigirle más a la función de Recursos Humanos. Necesitan invertir en Recursos Humanos como si fuera una empresa. Y deben ir más allá del estereotipo de los profesionales de Recursos Humanos como un personal de apoyo incompetente que debilita el valor. Es hora de destruir ese estereotipo y desencadenar todo el potencial de Recursos Humanos." ⁽³⁴⁾

V.-EL DESARROLLO DEL PERSONAL EN SU PUESTO DE TRABAJO. UN CASO CONCRETO: BANCO CENTRAL DE COSTA RICA

Dentro del proceso de cambio que se inició en el Banco Central de Costa Rica hace unos dos años y cuyo esquema conceptual fue presentado como una ponencia ⁽³⁵⁾ en la III Reunión sobre Administración de Recursos Humanos de Banca Central, realizada por el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA) en México, D.F., del 14 al 18 de julio de 1997, es importante identificar y analizar acciones que se llevaron a cabo y que, directa o indirectamente, afectaron al personal en sus puestos de trabajo, clasificándolas como sigue:

a) Lo que planeamos hacer y se hizo bien

- Programas de sensibilización al cambio, para orientar a todo el personal en la transformación de una organización burocrática a una organización inteligente o de aprendizaje.
- Creación de una nueva plataforma tecnológica que dotó a todo el personal de microcomputadores en sus estaciones de trabajo, y de nuevas herramientas informáticas como Windows 95 (Word, Excel, Agenda electrónica, Power Point), correo electrónico, e Internet, brindando así mayores facilidades para el mejor desempeño de su trabajo.
- Capacitación masiva en el uso de las nuevas herramientas citadas y asesoría para convertir archivos y bases de datos de esquemas anteriores a los nuevos esquemas.
- Diseño conceptual de un nuevo Plan Anual de Capacitación, encauzado a determinar las necesidades de capacitación de las jefaturas y de las oficialías de las unidades administrativas, de manera que se buscara fortalecer los conocimientos, mejorar las destrezas, y fomentar las actitudes positivas del personal en sus puestos de trabajo.
- Democratización de la participación en cursos y seminarios, asignando recursos presupuestarios proporcionalmente distribuidos entre las principales divisiones del Banco, con el fin de que su personal pudiera conocer las nuevas tendencias en campos de interés de la Institución e intercambiar experiencias con representantes de entidades públicas y privadas participantes en esos eventos.
- La definición integral de actividades ocupacionales o roles, orientadas a procesos en vez de tareas, concebidas desde una perspectiva funcional. Estas actividades permitirán un amplio crecimiento personal del funcionario, mediante la creación de clases de banda ancha, que favorezcan su polifuncionalidad, al asumir los empleados responsabilidades más variadas e importantes.

b) Lo que planeamos hacer y pudo hacerse mejor

- La definición de una visión, misión, y valores de la Institución, con una participación activa del personal, extendiéndola a cada dependencia con sus variaciones situacionales o específicas, a la vez que instando a todos los trabajadores para que trataran de alinear su propia visión personal con la estrategia del Banco.

Este ejercicio se llevó a cabo en etapas posteriores al inicio del proceso de cambio, por lo que no se contó desde el primer momento con una definición acerca del rumbo estratégico que seguiría la Institución y su comunicación al personal para involucrarlo en esas actividades. En la actualidad, se hacen esfuerzos por retomar esas acciones y orientarlas mejor.

- La identificación y aseguramiento de la calidad de los procesos en todas las dependencias de la Institución, como un paso previo a la definición de las estructuras organizacionales.

Hubo estudios que determinaron los procesos existentes, pero estos no fueron asegurados en su calidad, es decir, no se analizó la calidad, oportunidad y

eficiencia de los insumos y de los productos y servicios resultantes de los procesos, ni tampoco se evaluó la satisfacción existente en los clientes internos y externos en su momento.

En los nuevos estudios, contratados a empresas externas, se están ordenando mejor esas acciones, y garantizándose así estructuras organizacionales orientadas a procesos y con conocimiento de las necesidades de los clientes.

- La conformación de equipos de trabajo que actúen como contrapartes técnicas y usuarias en el desarrollo de nuevos sistemas automatizados contratados a empresas externas, con el fin de garantizar el conocimiento del propio personal del Banco (Analistas de Sistemas y usuarios internos) en cuanto al sistema desarrollado y obtener productos que satisfagan ampliamente las necesidades de la Institución.

Esa nueva forma de trabajo se ha conseguido a cabalidad con el desarrollo del nuevo Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIRH), que hará posible desligar al Departamento de Recursos Humanos de funciones administrativas rutinarias como el control de la asistencia y puntualidad, el otorgamiento de vacaciones, la concesión de licencias o permisos, y la justificación de llegadas tardías. A su vez, le ha permitido automatizar distintos subsistemas como el de reclutamiento y selección, promociones, capacitación, y evaluación del desempeño; y administrar la planilla del personal, como un módulo integrador de las Acciones o Movimientos de Personal.

El Departamento de Informática procura establecer esta cultura organizacional en nuevos proyectos que se lleven a cabo, pero sigue existiendo resistencia al cambio de parte del usuario para integrar esos equipos de trabajo. Estiman que la responsabilidad del desarrollo de nuevos productos automatizados es exclusivamente de Informática

c) Lo que estamos planeando y debe ser bien hecho

- La aplicación del modelo de "bandas anchas" es una de las etapas a cumplir dentro de la modernización administrativa del Banco. Técnicamente se reconoce que favorecerá el desarrollo de carrera del personal, ya no sólo desde una perspectiva vertical, sino también horizontal, reduciéndose el número de clases de puestos y el de categorías dentro de la escala de salarios vigente. Se busca disponer de un personal con una formación técnica y profesional idónea, motivado, con una actitud positiva hacia el cumplimiento de sus labores y con una rotación dirigida hacia áreas donde se aproveche su experiencia y especialización laboral.

En la actualidad, está en estudio de la Administración Superior del Banco una propuesta para establecer un nuevo esquema de clasificación y valoración de puestos. Somos conscientes de que la Junta Directiva de cualquier empresa, sea pública o privada maneja variables económicas, financieras y presupuestarias de alcance institucional, por lo que las recomendaciones técnicas que se hagan en

materia salarial deben considerar directrices vigentes, en procura de lograr un equilibrio político-técnico que sea de conveniencia institucional. Es importante también intensificar el diálogo con los miembros del Organo Superior del Banco, para brindarles información completa acerca de las ventajas que supone el establecimiento del modelo de "bandas anchas". Se tratará de retomar esta etapa y encauzarla de forma más apropiada, con comunicación amplia e información transparente sobre su conceptualización y aplicación en el Banco.

- El nuevo modelo gerencial promoverá el diseño de actividades ocupacionales, en las cuales predominen los equipos de trabajo dirigidos por facilitadores con capacidad decisoria.

Esta etapa del proceso de cambio no se ha concretado todavía. Es necesario organizar seminarios que orienten al personal en la conveniencia de integrar equipos de trabajo, y darles la capacitación adecuada para que conozcan los mecanismos y procedimientos que norman esa modalidad especial de trabajo, que tiende a enriquecer a los trabajadores en la aplicación de nuevos roles y a identificar problemas, aportar soluciones y sentir que tienen libertad para utilizar sus competencias en nuevas situaciones.

Durante el segundo semestre de este año, el Departamento Gestión del Potencial Humano organizará y desarrollará eventos de capacitación para el personal del Banco, relativos al trabajo en equipo.

- Establecer un sistema remunerativo basado en principios de competitividad externa y equidad interna, con incentivos económicos que consideren criterios de excelencia, sea que reconozcan la idoneidad y productividad de cada empleado y de los equipos de trabajo que se conformen para analizar y resolver problemas de naturaleza técnica en cada área del Banco

La implantación de una nueva escala salarial sustentada en el esquema de "banda ancha" no ha sido posible a la fecha. Hay propuestas que contienen un diseño para una escala de diez categorías, con no más de catorce clases de puestos, y con pasos horizontales que brinden oportunidad al personal de obtener promociones horizontales y verticales de acuerdo con los resultados que señale la aplicación de un régimen de excelencia, basado en competencias claves de las clases de puestos existentes.

No existe a la fecha voluntad política para adoptar salarios ubicados en posiciones competitivas con el mercado laboral externo, debido también a criterios restrictivos presupuestarios emitidos por el Organo Superior del Banco. Se espera que esas limitaciones cambien a medida que se observe un mejor desarrollo de la gestión laboral de parte de los trabajadores.

- Contar con sistemas de evaluación del desempeño que consideren factores institucionales y gerenciales o administrativos, esto es indicadores que permitan evaluar al empleado, en cuanto al aporte que haga con respecto a la aplicación de los procesos en una unidad

administrativa; el manejo de instrumentos puestos a su disposición como el plan operativo y el presupuesto; su integración al trabajo en equipo; su conocimiento y ejecución de la visión, misión y valores de la empresa; su contribución a la calidad, oportunidad, costo y atención que se ofrece para los productos y servicios que produce y mercadea la empresa; el interés por el mejoramiento continuo de su propio trabajo; su trato hacia el cliente interno y externo; la actitud proactiva para innovar o mejorar los procesos en que participa; y el potencial para incrementar sus conocimientos, desarrollar sus habilidades y enriquecer sus actitudes hacia el trabajo.

Se contrató a una empresa externa que ha presentado propuestas para establecer nuevos sistemas de evaluación del desempeño en el Banco Central, pero su aplicación se hará gradualmente ya que no se cuenta a la fecha con una infraestructura que facilite el suministro de datos necesarios para la evaluación del trabajador, ni con la cultura de parte del personal y de los evaluadores para convertir a la evaluación del desempeño en un verdadero instrumento de crecimiento laboral del empleado y no, como en la actualidad, en un sistema paternalista de concesión automática de méritos o incentivos económicos.

NOTAS:

1. Arias, María Eugenia y Condo, Arturo. El manejo de los recursos humanos y el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible. Revista INCAE, Vol. VIII, No. 2, 1995. Alajuela, Costa Rica.
2. Ulrich, Dave. "A new mandate for human resources". Harvard Business Review. January-February 1998.
3. Drucker, Peter. Citado por Reichheld, Frederick F. en "Los Mejores Empleados", extracto del libro El Efecto de la lealtad: La fuerza oculta detrás del crecimiento, la rentabilidad y la creación de valor en las empresas. Octubre, 1996.
4. Buhler, Patricia. Managing your career.: No longer your company's responsibility. Supervision, May 1997, Vol. 58, Issue 5.
5. Arias, María Eugenia y Condo, Arturo. Publicación citada.
6. McMillen, M. Cecilia. El concepto de competencias: la base para un sistema integrado de recursos humanos. Lectura preparada para el Seminario "Los sistemas de recursos humanos basados en competencias: el nuevo enfoque integrador, INCAE, Marzo 9-13, 1998. Alajuela, Costa Rica.
7. Six companies share their insights: the challenges in applying competencies. Compensation & Benefits Review, March/April 1997.
8. Brown, Duncan. Broadbanding: A study of company practices in The United Kingdom. Compensation & Benefits Review, Nov./Dec. 1996, Vol. 28, Issue 6.
9. Schuster, Jay R. y Zingheim, Patricia K. The network discusses: Broadbanding, Merit pay, and team participation. Compensation & Benefits Review, My/Jun. 1996, Vol. 28, Issue 3.

10. Paus, Chris Anton. Employers find non-traditional approaches to pay their workers. *Kansas City Business Journal* 1/19/1996, Vol. 14, Issue 18.
11. Reichheld, Frederick F. en "Los Mejores Empleados". Publicación citada.
12. Vohra, Lakhinder J.S. Latest pay trend focuses on skill, not seniority. *Washington Business Journal*, 4/5/1996, Vol. 14, Issue 47.
13. Arias, María Eugenia y Condo, Arturo. Publicación citada.
14. Tschohl, John. Empowerment: the key to customer service. *American Salesman*, Nov. 1997, Vol. 42, Issue 11.
15. Quinn, Robert E. y Spreitzer, Gretchen M. The road to empowerment: seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, Autumn 1997, Vol. 26, Issue 2.
16. Haran, Oren. Stop empowering your people. *management Review*, Feb. 1997, Vol. 1, Issue 1.
17. Quinn, Robert E. y Spreitzer, Gretchen M. Publicación citada.
18. Haran, Oren. Publicación citada.
19. Blanchard, Kent; Carlos, John P.; y Randolph, W. Alan. *Empowerment*, Grupo Editorial Norma, 1996.
20. Fainstein, Héctor N. *Organizaciones del Siglo XXI*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1997.
21. Blanchard, Kent; Carlos, John P.; y Randolph, W. Alan. Publicación citada.
22. Weiss, Donald H. *Effective Team Building*. American Management Association, 1993.
23. Paus, Chris Anton. Publicación citada.
24. Stewart, Thomas. *Human Resources: The last bureaucracy*. *Fortune Magazine*. Jan. 1996.
25. Ulrich, Dave. Publicación citada.
26. Ulrich, Dave. Publicación citada.
27. Kaplan, Robert S. y Norton, David. P. *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston 1996. Ver también de los mismos autores: *Putting the balanced scorecard to work*, *Harvard Business Review* Sept.-Oct. 1993., y *Using the balanced scorecard as a strategic management system*, *Harvard Business Review* Jan.-Feb. 1996.
28. Arias, María Eugenia y Condo, Arturo. Publicación citada.]
29. Aquino, Jorge A.; Vola, Roberto E.; Arecco, Marcelo J.; y Aquino, Gustavo J. *Recursos Humanos*. Documento usado en consultoría dada al Banco Central de Costa Rica sobre *Gestión de Recursos Humanos por la empresa José Leñero & Asociados S. A.*
30. Ulrich, Dave. Publicación citada
31. Senge, Peter M. *La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires: Granica/Vergara, 1990. Ver también, Senge, Peter M. *La Quinta disciplina en la práctica*. Barcelona: Granica/Vergara 1994.

32. Lewin, David y Mitchell, Daniel J. B. Human Resource Management: An Economic Approach, Chapter 2 "Human Resource Strategy".
33. .Arias, María Eugenia y Condo, Arturo. Publicación citada.
34. Ulrich, Dave. Publicación citada.
35. Obando Cairol, Emilio y Rodríguez Hernández, Ricardo. Un proceso de cambio basado en el concepto de organizaciones inteligentes. Ponencia presentada en la III Reunión sobre Administración de Recursos Humanos de Banca Central, organizada por el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA), celebrada en la ciudad de México, D.F., del 15 al 18 de julio de 1997.