

IV REUNION SOBRE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DE BANCA CENTRAL

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

LA IDEA QUE DA VUELTAS:

*aterrizando el discurso sobre
el desarrollo humano*

Santa Fe de Bogotá, Colombia.

Abril 30 de 1998

En 1997 reconocíamos en México cómo los rasgos culturales de nuestro banco central eran la jerarquía, la regulación excesiva, las rígidas normas de comportamiento, la centralización, la autoridad, entre otros. Y compartimos con ustedes la perplejidad por la presencia de esas características en una época en la que la gente en las organizaciones está mucho más preparada, en la que exige participar en las decisiones que la afectan. En esta oportunidad, queremos compartir con ustedes el camino que hemos estado recorriendo para volver realidad el discurso de la transformación cultural, para "aterrizar" ese discurso.

Ya hemos elaborado y descartado muchas ideas. Las ideas nos han dado muchas vueltas. Nos da vueltas la idea de si los procesos de gestión humana están facilitando la transformación cultural. Nos da vueltas la idea de si nuestra gestión está a la altura de las aspiraciones de desarrollo de las personas. Nos da vueltas la idea de si nosotros, las personas de recursos humanos, también nos estamos transformando adecuadamente y si hemos roto los paradigmas que ya se quedaron sin vigencia.

Hemos puesto manos a la obra y, en concordancia con las realidades de hoy, no lo hemos hecho solos, sino que estamos involucrando a las demás personas de la organización, tanto a los empleados que ocupan cargos de mando como a los que no. Y para ello nos estamos arriesgando a romper el primer paradigma, el de que los asuntos del desarrollo humano le corresponden a un área especializada de la empresa. Estamos actuando de manera consistente con el principio según el cual cada jefe es el responsable del personal a su cargo. Recursos humanos pone las fuerzas en movimiento.

Presentaremos nuestra reciente experiencia atravesando cinco procesos que ordinariamente están a cargo de las áreas de recursos humanos: selección de personal, compensación, capacitación, evaluación del desempeño y comunicación.

Buscando los mejores

Hasta ahora, el banco ha venido realizando un proceso de selección y contratación de personal estandarizado, costoso y largo. Y hoy no es seguro que garantice una selección adecuada a los perfiles deseados por las áreas.

Por tal razón, durante 1997 se realizó un ejercicio de seguimiento al desempeño de los empleados seleccionados el año inmediatamente anterior, a través de una metodología estadística para establecer el índice de correlación entre las variables predictivas de selección de personal y las variables del desempeño laboral observado. Se aplicó un método de entrevistas y encuestas a los jefes de 165 empleados, una muestra representativa de los ingresados recientemente.

Las variables predictivas de selección fueron todos los factores tomados en cuenta durante la evaluación para el ingreso, y las variables del desempeño fueron los indicadores de resultados observados por los respectivos jefes. La sección de selección asignó una calificación numérica a las variables apreciadas en el proceso de evaluación, y los jefes, a los resultados en el desempeño. A los datos numéricos les fue aplicada la técnica *chi-cuadrado de independencia* para medir la intensidad de la relación entre las variables. Para las preguntas abiertas se utilizó el análisis de contenido y significación, así como las frecuencias absolutas y relativas de las mismas.

Los resultados mostraron que las apreciaciones hechas por selección de personal durante la evaluación fueron acertadas en el 82.4% de los casos. Las conclusiones obtenidas gracias a los desaciertos permitieron definir acciones hacia el futuro inmediato. Se concluyó también que, en general, los jefes cuentan con un razonable conocimiento sobre los cargos de sus inmediatos colaboradores, pero no tienen suficientes habilidades para contribuir al desarrollo

de los mismos. Es decir, saben qué se necesita para desempeñar exitosamente cada cargo, pero carecen de las competencias necesarias para facilitar el desarrollo de la gente a la cual dirigen.

En relación con las características buscadas en los aspirantes, el estudio mostró que el mayor indicador de éxito en el desempeño laboral no es el coeficiente intelectual del trabajador, sino la disposición y actitud para aprender. En nuestro caso, esto quiere decir que hemos sobrevalorado el coeficiente intelectual y la experiencia práctica a costa de otras habilidades menos "técnicas" y "analíticas". Por ello, a partir de resultados parciales del estudio, se construyeron perfiles ideales para cada cargo, tomando como base los aspectos predictores de éxito que señalaron los jefes.

Con base en esas observaciones se identificó un grupo de competencias, como la motivación hacia el logro, la capacidad para organizar y manejar el tiempo, la habilidad para establecer relaciones interpersonales con una actitud de servicio y de colaboración, la capacidad para actuar por la propia iniciativa y la disposición para adaptarse ante situaciones variadas. Desde luego, ha sido necesario revisar las herramientas de selección utilizadas.

LO QUE BUSCÁBAMOS	LO QUE BUSCAREMOS
Personas que quieren ser transformadas desde afuera	Personas que quieren ser sujetos y objetos de su propia transformación, usando los medios disponibles
Personas que trabajan de manera independiente	Gente que dé sus mejores resultados en unión con otras personas
Valorar únicamente la inteligencia y la experiencia adquirida	Buscar personas flexibles que se adapten a contextos diversos y combinen bien todos sus atributos
Concebir un hombre ideal y estático para toda la organización	Crear en una persona competente para cada cargo
"Enseñar" a los clientes qué tipo de personas contratar	Escuchar las necesidades de los usuarios, para facilitar la búsqueda y desarrollo de lo que requieren

Compensando con equidad y competitivamente

Una política de remuneración proteccionista que le concede todavía valor a la antigüedad del empleado en una empresa donde la permanencia promedio es superior a los 11 años explica nuestra actual realidad: un sistema de compensación muy costoso en los niveles más bajos de la organización y poco competitivo en los niveles profesionales, donde la rotación es mayor. Si a este esquema se le añade que durante muchos años, la comparación con el mercado salarial se hizo dentro del sector financiero colombiano (tradicionalmente el menos competitivo), no es una sorpresa encontrar insatisfacción laboral en este aspecto. Adicionalmente, varias normas pactadas convencionalmente con el sindicato de empleados desde hace muchos años, contribuyen a la inequidad interna de los salarios. En las encuestas sobre clima organizacional efectuadas por el banco, y particularmente en la más reciente, aplicada a un grupo de 396 empleados de la Subgerencia de Operación Bancaria en la oficina principal (la subgerencia más grande en número de personas), después de factores que tienen que ver con el estilo de dirección, el factor menos bien percibido por los empleados es este: la compensación salarial. Sin embargo, del total de gastos efectuados en 1997, el 13,42 % corresponde al rubro de gastos de personal, y de estos, el 19,78% corresponde a salarios.

El sistema de compensación está basado en la valoración técnica de los cargos según el sistema de puntuación por factores, metodología utilizada desde 1982. Pero es a partir de 1994 que esta valoración dejó de ser monopolio del área administrativa del banco y del departamento de recursos humanos y pasa a ser una responsabilidad de un comité de valoración integrado por directivos de las distintas áreas funcionales de la organización. La permanente preocupación por la consistencia y adecuación de esta valoración es una base importante para ir reduciendo la inequidad interna.

En cuanto a la competitividad externa, hemos procurado recuperarla a partir de la comparación con el sector industrial. El plan de ajuste ya ha cubierto el 55,16% del personal. El lento progreso se debe a las restricciones presupuestales, a las que no escapa el banco a pesar de su autonomía.

En forma contraria a lo que podría pensarse, la reacción de los empleados a este intento de resolver nuestros problemas de compensación no ha sido colectivamente positiva. Por lo contrario, en cada ocasión en que desde 1994 se han efectuado aumentos de sueldo simultáneos (tres ocasiones), ha sido más difícil de manejar el descontento de los empleados que no fueron beneficiados a pesar de que se trata de aquellos que se encuentran sobrepagados. Y esta situación se sigue presentando aunque nuestro sistema de evaluación del desempeño no ha podido aún integrarse a la política salarial, de tal manera que el criterio diferenciador sigue siendo la antigüedad. Y no parece fácil que desliguemos la antigüedad del salario, ya que recientes fallos de la Corte Constitucional insisten en el derecho fundamental a la no discriminación salarial, excepto por factores como, precisamente, la antigüedad.

Construyendo Talentos

Desde siempre, la responsabilidad y la iniciativa en el diseño y ejecución del programa de capacitación recayó casi exclusivamente en el área de recursos humanos. Y cuando ocurría lo contrario, es decir, cuando las áreas usuarias tomaban sus propias decisiones en materia de capacitación o entrenamiento, recursos humanos se replegaba completamente a un papel operativo.

Desde 1995, los gerentes de las oficinas localizadas fuera de la capital del país recibieron cierto grado de autonomía en contratación y gastos de programas de capacitación externa. En 1996, 4.572 empleados inscritos participaron en 963 programas diferentes. La inversión en la educación de los empleados (programas de capacitación, pregrado y postgrado) ha aumentado 3,8 veces respecto al valor invertido en 1994. La inversión por empleado que se ha presupuestado para 1.998 en este rubro es de US 700, cifra que también se ha incrementado en cuatro veces en comparación con la de 1994, mientras que la planta de personal se ha mantenido más o menos estable desde entonces.

Sin embargo, en una encuesta de opinión efectuada a todos los empleados en 1997, los resultados menos alentadores fueron para dos aspectos, uno de ellos la capacitación. El 53% de los empleados que respondió la encuesta percibe que tanto la calidad de la capacitación interna, como el acceso a la capacitación externa dejan qué desear (el 56% opinó que el acceso a la capacitación por fuera del banco es limitado).

Seguros de que aún así, el cubrimiento de la capacitación estaba creciendo de manera importante en comparación con años anteriores, el análisis tuvo necesariamente que hacerse en relación con aquellas poblaciones de empleados que no habían tenido acceso a programas de capacitación en número y calidad adecuados. Se hizo evidente la principal debilidad de nuestro sistema: la falta de un estudio sistemático de necesidades de capacitación. Por tal razón, desarrollamos un modelo que concibe la capacitación como un proceso que incluye las etapas de diagnóstico de necesidades, diseño de programas, preparación logística, ejecución, evaluación y seguimiento.

El modelo requiere del diagnóstico de necesidades de capacitación que exige información de cuatro fuentes distintas: macrodiagnóstico del área funcional; necesidades de capacitación en aspectos técnicos, gerenciales o de relaciones interpersonales; necesidades de capacitación en la prestación de los servicios; y medición del clima organizacional.

Para establecer el macrodiagnóstico del área, se emplea una entrevista estructurada que debe responder el directivo de más alto nivel. El análisis de la entrevista permite identificar cómo concibe el directivo temas como la misión de su área, sus retos y la calificación de sus niveles de efectividad. La entrevista también permite detectar situaciones de cambio en la planta de personal, las funciones, los procesos, etc.; reconocer comportamientos del grupo de trabajo que inciden en el desarrollo de las actividades; identificar los estilos de dirección; detectar resultados de la labor de la dependencia y cumplimiento de objetivos.

La segunda fuente de información permite determinar las necesidades de capacitación de tipo técnico, gerencial o de relaciones interpersonales de todos los empleados agrupados según el cargo que desempeñan.

Las necesidades técnicas se relacionan con las habilidades y conocimientos específicos requeridos para desempeñar el cargo actual, que se refieren de manera particular a la naturaleza de sus funciones, por ejemplo, el manejo de equipos, contabilidad, programas de computador, matemáticas financieras. Las necesidades gerenciales están asociadas con la gestión de sus puestos de trabajo y la administración de recursos; se incluyen actividades como planeación, organización, ejecución y control, uso efectivo del tiempo, toma de decisiones. Las necesidades de relaciones interpersonales se refieren a la calidad de la interacción en el plano personal, el respeto y la consideración; por ejemplo, comunicación efectiva, asertividad, trabajo en equipo. Se definen los requerimientos deseados para

grupos de cargos con características similares, la prioridad con la que se debe atender el requerimiento dentro de una de las tres siguientes categorías: indispensable, importante, conveniente. Se define también el nivel de profundidad con el cual se debe proporcionar capacitación a cada grupo de cargos y se lo compara con el nivel que cada empleado tiene actualmente dentro de las siguientes posibilidades: general, intermedio, alto.

La tercera categoría de información se refiere a la atención a los clientes del área en estudio. La fuente es un formulario que es diligenciado por un grupo de usuarios de los servicios prestados por el área -escogidos por muestreo- a quienes se les pide calificar atributos como la cordialidad, la agilidad, la oportunidad y la efectividad, así como el grado de satisfacción, dentro de cuatro posibilidades: excelente, bueno, regular o deficiente.

Finalmente, se aplica una encuesta de medición del clima organizacional, considerando que la capacitación también debe responder a la necesidad de modificar actitudes. El instrumento utilizado para estos efectos es la encuesta ECO, aplicada, medida y analizada por un consultor externo.

El diseño del plan de capacitación es responsabilidad del área a la que se le entrega el diagnóstico. Recursos humanos cumple un papel de asesor, orientador y promotor. El área determina si las necesidades detectadas se pueden satisfacer a través de: autocapacitación, capacitación interna impartida por empleados del banco o instructores contratados y/o capacitación externa. Se estimula a los empleados para suplir las necesidades que se pueden atender a través de autocapacitación, en la que otros empleados que conocen el tema actúan como tutores; también se incluye la posibilidad de que funcionarios del área sean instructores sobre temas de carácter técnico.

El proceso tiene un enfoque participativo, por cuanto son las áreas las que por medio del modelo descubren sus necesidades; proactivo, porque son ellas las que adelantan las acciones necesarias para satisfacerlas; y positivo, porque las necesidades identificadas no se presentan como limitaciones de las personas sino como oportunidades para el aprendizaje y el mejoramiento continuos.

El modelo de diagnóstico se ha aplicado ya al 20% del personal de la oficina principal en Bogotá y a una sucursal. Sin embargo, mientras todas las áreas no conozcan la metodología, el esquema de capacitación seguirá siendo el tradicional. Una de nuestras limitaciones es el recurso humano disponible no solo en la sección de capacitación sino en cada área usuaria, que necesita disponer de personal propio para las etapas de diagnóstico y programación.

El modelo ha sido bien recibido, pero hemos advertido resistencia en el nivel directivo, hacia la cuarta línea del diagnóstico, la que mide el clima organizacional. Es natural, ya que se trata de introducir una práctica de medición de los factores humanos en el ambiente de trabajo, que resulta nueva en la cultura del banco. Pero sobre todo, es entendible la resistencia del nivel directivo porque hay que anotar que en las mediciones ya efectuadas, las variables menos bien percibidas por los empleados han sido precisamente el estilo y la claridad y coherencia de la dirección.

En efecto, los resultados del estudio de clima confirman las deficiencias que apreciamos cotidianamente en la calidad del liderazgo y evidencian la necesidad de atender el tema de manera prioritaria, a través de programas de desarrollo humano. Además, las limitaciones de los jefes, especialmente los de nivel intermedio, representan un enorme obstáculo de tipo cultural y es necesario comenzar por gerenciar el proceso de cambio de su mentalidad para que el desarrollo del factor humano deje de ser un discurso y se convierta en una realidad de todos los días.

Proyectándonos hacia la meta

La selección de personal, su remuneración y capacitación deben ser procesos articulados conducentes al desarrollo laboral y personal de los seres humanos que hacen parte de una organización. Nuestro reto es establecer el vínculo entre todos ellos y la evaluación del desempeño.

Sabremos que la selección ha sido exitosa, que una compensación competitiva ha sido una inversión y que la capacitación es adecuada y suficiente si el empleado muestra en su desempeño laboral las competencias requeridas. Sabemos también que un medio para el seguimiento y el mejoramiento del desempeño, pero sobre todo, de las causas que lo determinan, es un buen sistema de evaluación del desempeño.

En el Banco de la República, este proceso se encuentra en una etapa experimental, a pesar de que desde hace muchos años se efectúan ejercicios anuales mal llamados de evaluación de méritos. Hemos aplicado los tradicionales formularios diferentes según la clase de cargos, con escalas numéricas ascendentes y con "factores" más semejantes a atributos de personalidad que a determinantes del desempeño. Adicionalmente, el resultado numérico de tal calificación impuesta por los jefes incidió durante muchos años en un mayor o menor aumento salarial anual. Esta disposición fue de carácter convencional y estuvo vigente hasta 1995. No obstante, hoy nos preguntamos cuál es el

mecanismo válido para retribuir el buen desempeño, para establecer consecuencias distintas para los empleados con un desempeño satisfactorio, es decir, para estimular su mejoramiento continuo.

Además, el diseño de este sistema no tenía conexión con los demás procesos de administración de recursos humanos ni con los factores que realmente inciden en el desempeño laboral de cada cargo. De manera que siguiendo con el mismo criterio de vincular a nuestros usuarios al análisis y mejoramiento de los procesos, realizamos un sondeo entre distintos empleados con experiencia como evaluadores y como evaluados, de todos los niveles e incluso de desempeños bien y mal calificados. Varias conclusiones importantes nos aportó esta experiencia:

A la gente no le disgusta ser evaluada. Lo que le molesta es considerarse injustamente evaluada.

Los evaluadores no necesitan un sistema muy sofisticado para evaluar. En realidad, ellos saben muy bien, en cualquier momento, qué desempeño están teniendo sus empleados. Lo que el sistema debe ofrecer es una guía de cómo efectuar la evaluación y de los factores que están realmente relacionados con el desempeño del cargo.

Un ejercicio de evaluación del desempeño no tiene ningún sentido si no está orientado a buscar mejoramientos en el desempeño de los empleados. Por lo tanto, cada evaluación debe ser conocida y discutida con el empleado y en cada oportunidad deben pactarse nuevas metas de mejoramiento.

El anterior ejercicio nos llevó a utilizar un nuevo instrumento de evaluación, igual para todos los cargos de la entidad, que pasó de contener aproximadamente diez factores, cada uno de ellos evaluable con una calificación numérica de cero a diez, a un formulario que pide clasificar al empleado en una de cuatro opciones posibles: el empleado no satisface las expectativas en el cargo, el empleado las satisface parcialmente, el empleado las satisface a cabalidad y el empleado sobrepasa las expectativas.

Debido a que es éste tal vez el único proceso de administración de recursos humanos en el que la responsabilidad de su adecuado uso y aplicación recae en cada uno de los jefes, y en el que estos jefes ponen a prueba sus competencias como tales, los cambios introducidos en el sistema han sido graduales y acompañados de capacitación y entrenamiento. Por tal razón, la evaluación del desempeño tiene actualmente una frecuencia anual y en cada nuevo ejercicio se adiciona una mejora en el proceso. En 1997, por ejemplo, para efectuar la evaluación del periodo 1996, se introdujo la entrevista de evaluación como mecanismo para comunicarle al empleado la apreciación del jefe inmediato sobre su desempeño y para establecer conjuntamente acuerdos sobre el mismo a corto y mediano plazo. Esta mejora ha implicado desde entonces importantes esfuerzos de capacitación y entrenamiento a los jefes, puesto que, en su mayoría, carecen de las habilidades requeridas para hacer exitosa una entrevista de este tipo, tales como habilidad para planear la entrevista; para establecer un clima adecuado y ser asertivo; para comunicarse efectivamente y mantener el control de la entrevista, aún permitiendo que sea el evaluado quien hable la mayor parte del tiempo; para manejar empleados difíciles, personas muy tímidas o excesivamente locuaces; para referirse a hechos y no a juicios; y para evaluar la entrevista y aprender de su propia experiencia.

La evolución de cada proceso anual es analizada a partir de encuestas efectuadas a una muestra representativa de empleados (evaluadores y evaluados) y sobre el punto que haya resultado más crítico se plantea un nivel de mejoramiento que se diseña y divulga para el ejercicio del año siguiente. Fue así como de la primera experiencia de entrevista "cara a cara" entre el jefe directo y el empleado evaluado surgieron los siguientes resultados: el 85.5% de los líderes manifestaron que necesitaban desarrollar habilidades para llevar a cabo la próxima evaluación del desempeño, principalmente en lo que se refería a la realización de la entrevista, la determinación de indicadores de logro, el manejo de casos difíciles y el establecimiento y seguimiento de acuerdos. Por su parte, los resultados más relevantes de la encuesta a los evaluados mostró que el 83% de ellos conoció su evaluación pero solo el 50% conoció sus fortalezas y debilidades y estableció conjuntamente con su jefe acciones de mejoramiento para el siguiente período.

La realidad es que el requisito de realizar la entrevista "cara a cara" tuvo un gran impacto entre los jefes, especialmente entre los de mayor antigüedad. Recordemos que la cultura en la que se formaron tiene como rasgos característicos la centralización, la escasa comunicación interna, la jerarquía indiscutible de los jefes. La capacitación, además, siempre será insuficiente en casos como éstos, porque solo permite familiarizar a las personas con el nuevo sistema, con sus procedimientos y con el uso de una gama de fórmulas para manejar la entrevista, pero no "tocan" los aspectos que verdaderamente están en juego cuando se trata de cambiar las actitudes y la cultura. Una buena evaluación del desempeño, que el evaluado perciba como justa y de la que se obtengan compromisos de mejoramiento, pasa por el hecho de que tanto el jefe -pero sobretodo éste- como el colaborador asumen con madurez su responsabilidad laboral, controlan bien sus emociones y sentimientos personales, conocen y aceptan los atributos

de calidad que debe tener el desempeño laboral, tienen realmente una voluntad de mejoramiento continuo, etc. Por tal razón, el proceso de cambio cultural no es fácil ni rápido.

Otro de los problemas típicos de un proceso de evaluación del desempeño -por naturaleza, descentralizado- es que el esquema de medición de cada jefe no tiene la misma anchura ni la misma flexibilidad, es decir, que lo que para un líder es un empleado excelente, para otro es apenas bueno. Después de todo, la evaluación del desempeño individual es, como la valoración de cargos, un asunto relativo. Para minimizar el impacto de este problema, recomendamos a las áreas conformar grupos entre los evaluadores antes de efectuar las entrevistas con los empleados. En estos grupos, los jefes exponen la evaluación que les asignan a cada uno de sus colaboradores y entre todos "normalizan" los criterios. Así, de alguna manera también, la evaluación se enriquece con la opinión de otros jefes sobre cada empleado, aún cuando no es todavía una evaluación de 360°.

La entrevista ha contribuido a transformar la evaluación en un proceso más dinámico, pero aunque tiene en cuenta las opiniones del colaborador sobre su desempeño, sus limitaciones y sus necesidades, no considera esto como una negociación.

Como consecuencia de los cambios introducidos hasta el momento y de los resultados de los ejercicios anteriores, antes de realizar la evaluación correspondiente al año 1997 se ofreció un taller de capacitación al cual asistió el 89% de los evaluadores. No conocemos aún los resultados de este reciente proceso de evaluación.

Rompiendo Fronteras

La comunicación es tal vez una de las ideas que más vueltas ha dado, a través de los años, en la mente de todos los que integran una organización. Se sueña con ella, porque es el puente que coloca en un mismo nivel a los que tienen la visión y a los que participan en la dinámica de la entidad, porque permite crear el enlace para que todos miren hacia un mismo horizonte. Cuando la comunicación encuentra espacio en la organización, se comparten sentidos y significados y se construye la realidad.

Hace 20 años, la existencia de un área funcional de divulgación en el Banco de la República era una idea demasiado moderna para una organización tan tradicional, conservadora y formal en el estilo de sus interrelaciones. Para entonces, la comunicación no era concebida como un importante y complejo proceso humano de intercambio. Cada vez que la administración se inquietaba por el estado de las relaciones entre las personas, se organizaban "cursos" sobre relaciones humanas. Y en cuanto a la divulgación interna, todo se reducía a la publicación de una revista de temas sociales y recreativos. Todavía hoy, las decisiones que afectan el trabajo de las personas se divulgan mediante frías "circulares" sin explicaciones.

En ese modelo de comunicación, los receptores (empleados) no participaban activamente: era un proceso de una sola vía. El lenguaje de la revista *Relaciones* estaba lleno de adjetivos y superlativos. La revisión era un proceso burocrático que no contribuía a la oportunidad de la publicación. Tímidamente, el banco inició la contratación de jóvenes profesionales en comunicación social cuyo aporte más importante ha sido el de crear la "cultura de la comunicación", que se reitera hoy con cada esfuerzo, con cada evento, con cada actividad. Uno de los medios más importantes es el video-noticiero, que desde 1985 se realiza regularmente y que completó recientemente la edición número 60.

Gradualmente, la comunicación ha ido concibiéndose como posibilitadora del desarrollo humano, y como elemento integrador del individuo con su entorno. Hoy existe una sección específica y definida en el departamento de recursos humanos, que desarrolla y lleva a cabo estrategias, programas y mecanismos de divulgación interna. Tenemos nuevos medios que se unieron a los ya mencionados, todos con una nueva dimensión: revista "El emisor y su gente", carteleros ("periódicos murales"), *intranet*, videos. El lenguaje es más amable, informal y sencillo; la información, más variada y humana.

Divulgación es hoy, entre las varias del departamento de recursos humanos, la función más querida por los empleados del banco, cualquiera que sea su nivel. Es la más conocida, la más solicitada, la que está presente en todas las actividades humanas, desde la más sencilla hasta la de mayor ceremonia. Tanto, que le hemos dado una dimensión nueva a esta actividad, encaminada a estimular y fortalecer los sentimientos de pertenencia de los empleados, haciendo presencia con obsequios y visitas sorpresa a las distintas dependencias. Los chocolates, los globos de colores, las tarjetas con mensajes según la ocasión, los almuerzos especiales, los regalos-sorpresa se han convertido en elementos lúdicos de la vida laboral cotidiana de nuestros empleados, a tal punto que llaman a la sección de divulgación a preguntar cuándo los van a visitar, para dejarse contagiar de la vitalidad, emotividad, sensibilidad y alegría que estos "juglares de la comunicación" le han impregnado al banco.

Se trata de realizar actividades que además de entusiasmar a los empleados, los informen, sensibilicen y formen sobre aspectos del banco como su historia, funciones, objetivos, políticas y filosofía. Después de todo, es con rituales, celebraciones, mitos, etc., como los pueblos -y las organizaciones- les dan sentido a sus objetivos, le entregan a los empleados una identidad, el derecho a sentirse orgullosos de lo que hacen.

La comunicación es también un asunto estratégico. Tanto así que la gerencia general contrató en 1997 la realización de la primera encuesta de opinión interna que se realiza en los 75 años de historia del banco. El nivel de respuesta, cercano al 90%, mostró que el ejercicio despertó entusiasmo entre los empleados. Los resultados se pueden calificar como muy positivos y se confirmó la importancia de fortalecer cada vez más los canales de información y comunicación entre las directivas y los empleados. Como resultado de un sondeo de opinión pública se llegó a la conclusión de que era necesario crear un departamento de comunicación institucional externa.

Pero la encuesta también permitió confirmar que existen carencias en las habilidades de comunicación de nuestros líderes: el 27% de los empleados encuentra poco accesibles a sus superiores; el 35% manifestó no estar suficientemente informado sobre los planes y actividades de su área; el 51% manifestó que solamente se entera por los medios externos de información de las medidas importantes que produce la junta directiva.

Más que acciones o estrategias, la comunicación hay que plantearla como la posibilidad que tiene todo jefe de liderar la construcción y el diseño de proyectos que tengan como base no sólo fines informativos sino también educativos. Y aquí, la educación, dentro del amplio campo de la comunicación, no puede ser concebida como un proceso pedagógico en el que el saber, el conocimiento y la información son manejados por una de las partes (monopolio) sino, por el contrario, como un proceso de seducción permanente en el que tanto para el emisor (jefe) como para el receptor (equipo de trabajo) impere el encanto, la fascinación y el disfrute por el aprender y construir juntos el entorno deseado.

Debe trabajarse por un aprendizaje que sea el resultado de la continua interacción, el intercambio de experiencias y de saberes. Un aprendizaje que desde la comunicación parte de considerar al "otro" también como poseedor, conocedor y productor de saberes, realidades y cultura. La idea en ningún momento puede ser la de imponer el punto de vista de quienes asumen un liderazgo, sino la de mediar y hacer de la comunicación una relación permanente que va en dos direcciones y que enriquece a las dos partes del proceso.

La primera acción conjunta del nuevo departamento de comunicación institucional y de la sección de divulgación interna fue la creación de un periódico *-Marca de agua-* en donde el empleado encuentre la información de los hechos más trascendentales en la versión institucional: la única, la verdadera.

CONCLUSIONES

La idea ya dio muchas vueltas. Y se está haciendo demasiado grande de tanto girar.

Ya tiene forma y color de tanto imaginar que sea verdad.

Ya se llegó el tiempo de buscar el horizonte.

Por eso quiere despegar y volverse realidad.

Y probar que los sueños ya se pueden alcanzar.

Al revisar y analizar las recientes experiencias que presentamos en esta ponencia, y al identificar sus dificultades, en muchos casos comunes a todos los procesos de administración de personal, reconocemos que gran parte de estas dificultades responde al predominio de un estilo de liderazgo autoritario.

Estas limitaciones de nuestros líderes para dirigir el desarrollo de sus colaboradores se resumen en la incapacidad de convivir constructivamente con las emociones de las personas, con sus sentimientos, sus percepciones, sus aspiraciones. Nuestros líderes necesitan transformarse para ser orientadores y guías, comunicadores efectivos, para aceptar y liderar el cambio y mantener la motivación de su grupo de trabajo.

Hemos explorado y ensayado soluciones para llenar estas carencias, pero la experiencia no ha tenido importantes resultados. En primer lugar, porque se trata de limitaciones que no se pueden llenar con capacitación, seminarios, cursos o talleres. Como se dijo antes, es un asunto de "cultura", es decir, de normas, principios, valores, historia, filosofía y visión del mundo. Los esfuerzos para sensibilizarlos son demasiado lentos y costosos en comparación con los resultados. Creemos, entonces, que el verdadero liderazgo para el desarrollo humanos en nuestras instituciones

tardará una generación en aparecer, cuando menos. Si queremos que así sea, las áreas de recursos humanos debemos definir a la mayor brevedad las competencias y el perfil de los líderes del próximo siglo para empezar a identificarlos desde ahora.

Bibliografía

TORO, Fernando. Manual del Cuestionario de Motivación para el Trabajo. Ediciones Gráficas, Medellín (Colombia), 1985

HAY Mc BER Consultoría, Manual de Apoyo a la Selección por Competencias, Bogotá, (Colombia), 1998.