

**VII Reunión de Administración de Recursos Humanos de Banca Central
México, D. F., 26 – 28 de abril de 2006**

El papel cambiante de los recursos humanos en las organizaciones

En la sesión del 26 se trató fundamentalmente sobre el papel cambiante de Recursos Humanos en las organizaciones en general y en la banca central en particular y acerca de la importancia de compartir información para el fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en los organismos internacionales (mesa redonda) con varios miembros de IFI.

I

En el primer tema se analizó el papel del Director Ejecutivo de recursos Humanos en las organizaciones, de su papel en el liderazgo que requieren las organizaciones y de cómo su posicionamiento en los Consejos Directivos ha ido creciendo en la medida que las organizaciones han reconocido el papel central de los recursos humanos y muy especialmente del “talento”, por el cual compiten las corporaciones y las empresas en los mercados.

Las estrategias de las organizaciones incorporan planes de reclutamiento y retención de personal altamente calificado (aquel cuya contribución a la generación de competitividad, ventajas y valor agregado es muy destacada). Este papel protagónico de la capacidad de atraer talento ha acrecentado la relevancia de las áreas de Recursos Humanos dotadas de planes adecuados que tienen a la organización en su conjunto como centro de su gestión.

Algunos factores que inciden en el diseño de las estrategias: el talento está distribuido globalmente; la concentración de las corporaciones a través de fusiones y adquisiciones principalmente, es un proceso continuo que favorece la expansión global de sus actividades, lo que plantea problemas de tamaño y gestión de los recursos humanos; por otra parte, el trabajo altamente calificado se descentraliza o deslocaliza debido al uso más intensivo de las tecnologías y los continuos viajes de los ejecutivos, generándose una especie de trabajo “virtual”, que plantea el reto de organizarlo de forma consistente con las metas de las organizaciones; las prestaciones y beneficios contribuyen a mantener la competitividad en segmentos más calificados del mercado laboral, siendo indispensable para Recursos Humanos compatibilizar objetivos de eficiencia con objetivos de competitividad, competitividad en el mercado laboral con la estructura de costos que asegure la competitividad en los mercados de bienes y servicios. Este conjunto de temas se complementa con el necesario fortalecimiento del compromiso social y la conciencia ética de las organizaciones, lo que parecería tanto más relevante en las instituciones públicas.

De manera que la necesidad de captar “talento”, las fusiones y adquisiciones, el outsourcing, la naturaleza cambiante del trabajo y las exigencias de mejorar las prestaciones y beneficios, son aspectos clave de la estrategia de Recursos Humanos. A este respecto cabe anotar que no es recomendable actuar de manera pasiva ni reactiva, es preciso comprender cómo la incorporación de los “talentos” cambia la visión de la competitividad, de la eficiencia e impacta en la organización. Una forma adecuada de encarar estos retos es poner el énfasis en los aspectos no remunerativos: el personal se

mantiene cuando crece personal y profesionalmente en la organización y su prestigio se vincula al de ésta. Debería poder entenderse también de qué manera las expectativas cambiantes entre las nuevas generaciones impactan en las estrategias de recursos humanos.

Por lo tanto, es preciso:

- poder identificar al “talento”,
- tener claro qué competencias se requieren en la organización dada la naturaleza del negocio, y
- ofrecer oportunidades para hacer carrera en la organización (oportunidades de desarrollo).

Una pregunta que quedó planteada para los bancos centrales: ¿Por qué habrían dejado de ser atractivos para las nuevas generaciones, o se perciben como el primer escalón de una carrera exitosa? ¿Se trata de razones culturales o generacionales, únicamente, o se trata de que la banca central haya cambiado en el tiempo?

Con relación propiamente a los bancos centrales, habría que hacer notar la amplia diversidad de áreas de negocio que conforman su organización, a pesar de la especificidad de su misión y sus funciones en la sociedad. RH es el área llamada a identificar y desarrollar el “talento” que cada área requiere conservando la consistencia interna necesaria para que el BC pueda atender sus tareas eficiente y eficazmente.

Cuando los BC desarrollan procesos de reestructuración o downsizing debería tenerse identificados aquellos segmentos del personal de los que preferiría no prescindir y contar con una estrategia para retenerlos. Para los bancos centrales probablemente los aspectos clave para el éxito se centran en una adecuada combinación de tecnología y recursos humanos, que redundarán en la preservación y mejora de la reputación de la institución, un activo fundamental para el cumplimiento de su misión. De manera que RH debería preguntarse acerca de su contribución a la construcción y el sostenimiento de la reputación de la institución. La estrategia de RH, si bien debería reconocer estos hechos, debe así mismo, ser capaz y lo suficientemente imaginativa para elaborar y echar a andar su estrategia reconociendo al mismo tiempo las limitaciones presupuestales a las que está expuesto como institución pública.

II

En la mesa redonda “La información como insumo fundamental para el desarrollo de estrategias de RR. HH:” se puso de relieve la importancia y los enormes beneficios que genera compartir información relacionada con las políticas y estrategias de gestión del factor humano entre instituciones similares que no compiten entre sí.

Los organismos financieros internacionales (IFI) establecieron hace varios años un mecanismo de divulgación restringida de información que les permite compartir datos fundamentales para la toma de decisiones en RR. HH. La experiencia se ha logrado consolidar al punto de que ahora cuentan con una importante base de datos administrada por una secretaría que cuenta con el personal, el tiempo y los recursos para gestionar ese

importante medio con mucha eficiencia. El elemento que ha permitido madurar y consolidar ese proyecto para el mutuo beneficio de sus miembros ha sido la CONFIANZA, que a su vez se sustenta en la red de relaciones institucionales, profesionales y personales que se ha gestado al calor de la actividad conjunta que desarrollan estas organizaciones.

La base de datos que disponen y su organización coordinada por IOS les permite:

- Disponer de información accesible permanentemente, actualizada, que permite la comparabilidad favoreciendo la auto evaluación, de manera segura y confiable, toda vez que se maneja confidencialmente.
- Favorece la creación de contactos con contrapartes
- Permite intercambiar documentos
- Provee un foro para el análisis de temas de común interés

Una apropiada organización de un instrumento de esta naturaleza, sin embargo, requiere disponer de tiempo para su administración y recursos (humanos, materiales y financieros). En particular: un sitio Web y quién lo administre y un secretariado para su coordinación. Pero más allá de estas necesidades materiales y humanas es fundamental la voluntad política, el compromiso y, sobre todo confianza mutua.

III

Durante el segundo día de la reunión se abordaron en grupos de trabajo los siguientes temas propuestos por el Comité de Recursos Humanos:

1. Administración del cambio
2. Comunicación organizacional
3. Sentido de pertenencia
4. Como implementar un sistema de remuneración variable en la banca central

Los resultados de la discusión que se llevó a cabo entre los participantes se presentan a continuación.

Conclusiones y Recomendaciones

Administración del cambio

1. Los bancos centrales están experimentando procesos de cambio para adoptar su organización interna a las nuevas demandas de la sociedad y a un entorno financiero en transformación.
2. Con el concurso de nuevas tecnologías se han generados sinergias que contribuyen a un desempeño más eficiente que posibilita la reducción de costos en la provisión de los servicios que el banco central provee a la sociedad. En este marco los recursos humanos son una herramienta fundamental, se constituyen en la materia prima para las actividades de la institución.
3. La adaptación, sin embargo, ha implicado la disminución de tareas administrativas, el cierre de sucursales, el recorte de personal y la delegación de funciones y actividades a terceros (outsourcing) que repercuten en la percepción del personal. Para la administración del banco y en especial para la gerencia de recursos humanos se hace necesario establecer mecanismos que faciliten el proceso internamente, para lo cual es fundamental comprometer al personal para romper la principal barrera al cambio: la resistencia.
4. Esta tarea precisa:
 - a. El apoyo institucional al más alto nivel
 - b. Un buen diseño del proceso
 - c. Una adecuada gestión de la transformación
5. El proceso de cambio tiene varias fases que es conveniente identificar adecuadamente. Un conjunto posible aspectos a tomar en cuenta podría ser:
 - a. Diagnóstico: identificar de los puntos débiles y las resistencias
 - b. Explicar el cambio a la organización, buscando su aceptación y compromiso. Ello requiere de gran transparencia en la comunicación de los objetivos y la forma de llevar a cabo el proceso
 - c. Tener claro que se espera de cada uno
 - d. Llevar a cabo la comunicación bi-direccional: es preciso escuchar para generar empatía. A lo largo del proceso de transformación debemos caminar en conjunto con los actores del cambio
 - e. No perder el objetivo y las metas a los que nos dirigimos a lo largo de todo el proceso. Es necesario que toda la organización conozca las metas del cambio cualquiera que sea su área de negocio específica para maximizar la contribución al proceso.
 - f. El cambio en el entorno actual debe tener un componente fundamental en la gestión del talento

6. Los atractivos tradicionales que genera el banco central entre su personal han sido: el salario, la seguridad laboral y el prestigio. En la banca central se da la posibilidad de desarrollar un trabajo eficiente, gratificante personal y profesionalmente que genere valor, por lo que en la actualidad emergen nuevas motivaciones entre el personal de más alta calificación que deberían ser adecuadamente explotadas:
 - a. Un trabajo que desafíe las destrezas y capacidades y logre despertar interés
 - b. La posibilidad de que la comunicación se lleve a cabo en ambas vías, es decir ser escuchar escuchado, poder decir
 - c. Posibilidad de desarrollar una carrera

Comunicación Organizacional

La comunicación interna consiste en un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

La comunicación interna puede ser de diversos tipos:

- Interna: Es el conjunto de flujo de mensajes que se realizan exclusivamente dentro de cada uno de nuestros Bancos.
 - Formal: Corresponde a los mensajes de tipo oficial que fluyen en los medios autorizados dentro la institución.
 - Inmediata: Es aquellos mensajes de tipo oficial o laboral, que requiere de su rápida difusión para que la misma sea efectiva.
 - Mediata: Es aquella comunicación, de tipo oficial o laboral, que **no** requiere de su rápida difusión para que la misma sea efectiva
 - Informal: Es el flujo de mensajes que se realizan dentro del personal, a través del cual expresan su sentir y opinión con relación a las condiciones prevalecientes o decisiones adoptadas por la administración del Banco.
- Unilateral: Corresponde al tipo que se realiza solamente en una sola vía, sin tomar en cuenta la respuesta u opinión del otro interlocutor.
- Bilateral: Es aquella que se realiza en ambas vías, es decir, ambos interlocutores remiten mensajes y analizan las respuestas que estos han recibido.
- Permanente: Es el conjunto de flujo de mensajes que debemos de administrar, como consecuencia de las labores y acontecimientos habituales dentro de nuestros Bancos.
- Emergente: Es la que debemos de realizar en virtud de situaciones extraordinarias que acontecen dentro de nuestros Bancos, sean estos transformaciones, cambios de procedimientos, programas o procesos, Etc.
- Externa: Es el conjunto de flujo de mensajes que se realizan exclusivamente hacia fuera de nuestros Bancos. (Existen áreas en nuestras instituciones, encargadas de esta función)

Para las organizaciones es muy importante desarrollar mecanismos que permitan recoger las inquietudes, preocupaciones, percepciones, temores e iniciativas del personal para captar a tiempo las potenciales resistencias al cambio. No comunicar adecuadamente resta credibilidad y legitimidad al proceso de cambio que se estuviera llevando a cabo.

Sería deseable que la comunicación interna pudiera permitir:

- Que los trabajadores conozcan la razón de ser de todas las dependencias del Banco
- Enfatizar la importancia del Código de ética
- Difundir los programas de formación en valores
- Transmitir los objetivos de los procesos de transformación del Banco.

Considerando el potencial y la importancia de la comunicación interna, sería recomendable:

1. Tener un área o a una persona a cargo de la función de comunicación organizacional.
2. Que exista conciencia de la importancia de la comunicación interna dentro de nuestros Bancos.
3. Que la comunicación se desarrolle de manera permanente para asegurar el logro de sus objetivos y su credibilidad.
4. Una adecuada administración de la comunicación en los procesos de transformación para garantizar su impacto positivo.
5. Tomar conciencia de la importancia de la capacitación en los procesos de comunicación interna.
6. Que la comunicación organizacional en nuestros Bancos sea bilateral.
7. dar la debida importancia de los códigos de ética y los programas de valores en nuestros Bancos.
8. Contar con índices de gestión de buenas prácticas en los procesos de comunicación interna.
9. Que el departamento de recursos humanos lidere la responsabilidad de fomentar en nuestros Bancos las acciones encaminadas a las buenas prácticas de comunicación interna.

Sentido de pertenencia

Es necesario desarrollar procesos de cambios y redimensionamiento en las áreas de RRHH. Para generar estos cambios, lo primordial es desarrollar sentido de pertenencia, valores y compromiso.

Lealtad, productividad y compromiso: Solo podremos abordar este objetivo si tenemos como primeros protagonistas a los RRHH de nuestras instituciones. No es suficiente determinar cuales son las dificultades, es necesario tener en claro que hacemos con ellas y como las podemos modificar. Ser facilitadores de estos procesos de cambio es la tarea fundamental a desarrollar.

Encuentros de valores de trabajo: Como parte del proceso de administración de cambios es recomendable desarrollar talleres para encontrar el camino para la superación de los obstáculos.

Comprometerse con la identidad del cambio desde RH.

No es suficiente tener un documento de trabajo. Es necesario desarrollar estrategias para implementar procesos de cambio en el área de RRHH. Ensayar una identidad para el cambio: poner en crisis lo existente, la historia, reevaluar lo hecho, revisar como agentes del cambio, con el objetivo de no repetir sistemáticamente en nuestro trabajo cotidiano, sino poder aportar nuevas alternativas con creatividad y responsabilidad. Poner en crisis nuestras realidades nos permitirá reevaluar lo existente y determinar con claridad las necesidades.

Los cambios no se producen por decreto. El proceso de cambio debe venir de adentro de RRHH para que pueda pertenecerle a la organización. Somos los portadores del mensaje de cambio y hacia donde queremos desplazarnos. Estos procesos deben ser acompañados de lo emotivo y psicológico. Es preciso atender a cuestiones claves como: ¿hacia dónde vamos? ¿cómo ven las otras áreas de la institución al área de RH?, profundizando los valores fundamentales de cada Institución, y ser capaces de detectar las necesidades.

Con relación a la contratación de Consultoras, a veces no queda claro el objetivo ni la función que les atribuimos. Muchas veces son buenos prestadores de servicios, pero no son socios estratégicos.

Reconocerse como parte del problema.!!

Poner en Crisis y Autocrítica: revisarse desde RRHH y revisar a la organización permanentemente para poder tener claramente la visión de las dificultades por las que atraviesa la institución y poder diagnosticar correctamente.

Profundizar la comunicación y la información y hacerla circular permanente como herramienta fundamental del cambio y para establecer la confianza institucional.

Es fundamental tener como objetivo definido, el concepto que el trabajo de participación grupal es una herramienta importante para colectivizar los objetivos

Es importante probar y vivir la experiencia, para producir movilidad, desarrollar distintas técnicas que procuren establecer desde la acción nuevas formas de abordar la problemática institucional:

- Grupo de sobre vivencia.
- Estrategia colectiva de talleres y capacitación: vivenciales.
- Seminarios y Talleres. Chateo con el personal, etc.
- La Capacitación no amenaza a nadie, en cambio, genera un sentimiento de confianza.

Recordar la cultura: cada país tiene paradigmas diferentes. Tener en cuenta las características del país.

Como implementar un sistema de remuneración variable en la banca central

Objetivos que persigue su implementación

Un sistema de remuneraciones variables debería tratar de alcanzar los siguientes objetivos:

- Mantener una estructura salarial competitiva
- Ayudar a la atracción y retención de talentos
- Promover el desempeño sobresaliente
- Promover el diálogo entre el jefe y colaborador

Conceptos

- Remuneración Fija:
Esta determinada por la valuación del puesto, en la cual se consideran todos aquellos factores compensables por la organización.
- Remuneración variable:
Esta determinada por la contribución individual y el valor agregado que da cada persona a su función, por encima de lo esperado.

Consideraciones Generales

- Los sistemas de remuneraciones, deben ser considerados dentro de un contexto de gestión integral de Recursos Humanos
- La retención del personal, no está sujeta únicamente a las remuneraciones, sean estas fijas o variables, sino que inciden otros factores como:
 - Clima Laboral
 - Desarrollo y/o plan de carrera
 - Reconocimiento profesional
 - Capacitación
 - Cultura organizacional
 - Otros.
- La asignación de una remuneración variable se debe basar en el cumplimiento de objetivos previamente definidos, correctamente comunicados y claramente medibles.
- La remuneración variable va asociada con la delegación de responsabilidades administrativas de los recursos humanos hacia las áreas de negocio en base a políticas previamente definidas y supervisadas por Recursos Humanos.

Requisitos necesarios para instaurar un sistema de remuneraciones variables

- Política claramente definida de compensaciones.
- Contar con una estructura de remuneraciones fijas, basada en la valuación transparente del puesto.
- La competitividad externa basada en estudio de mercado.
- Contar con un sistema de evaluación del desempeño basado en objetivos y eventualmente en potencial de desarrollo.
- Asignación presupuestaria
- Involucramiento de todos los actores que componen la organización.

Consideraciones adicionales

1. La implementación de la remuneración variable, se facilita cuando se encuentra alineada con la estrategia global de la Organización y el área de Recursos Humanos participa en la toma de decisiones.
2. La introducción de la remuneración variable permite el cambio de paradigma y contribuye a la nueva cultura organizacional.
3. Requiere la revisión continua para evitar su obsolescencia.
4. Este instrumento permite mejorar la remuneración total sin aumentar costo fijo y otro tipo de beneficios asociados.
5. Es importante tener en cuenta para su implementación aspectos jurídicos, gremiales, políticos, económicos y las condiciones del mercado laboral de cada país.