



Universidad Estatal a Distancia

**SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CAMBIO EN EL BANCO
CENTRAL DE COSTA RICA:
HACIA UN MODELO DE ORGANIZACIÓN EN APRENDIZAJE**

**Por:
Ana Victoria Chacón Monge**

**Trabajo final de graduación para optar por el título de Master en
Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos**

Julio 2002

*Las organizaciones inteligentes son posibles
porque en el fondo todos somos aprendices.*

Peter Senge

DEDICATORIA

*A mi abuelita que está en el cielo,
y que desde allá diariamente me cuida
y me acompaña.
Siempre te amaremos.*

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
ANEXOS	5
INTRODUCCIÓN	6
I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	8
II. MARCO DE REFERENCIA	32
2.1. Fundamentos teóricos	32
2.1.1. ¿Qué son las organizaciones?	32
2.1.2. Organizaciones burocráticas	34
2.1.3. Organizaciones en aprendizaje	38
2.1.3.1. Las cinco disciplinas	40
2.2. Escenario de la investigación	45
2.2.1. Bancos centrales	45
2.2.2. Banco Central de Costa Rica	46
2.2.2.1. Reseña histórica	46
2.2.2.2. Funciones	46
2.2.2.3. Objetivos.....	47
2.2.3. El proceso de cambio en el Banco Central de Costa Rica	49
2.2.3.1. Preparando el terreno	49
2.2.3.2. Un nuevo Modelo Gerencial	49
2.2.3.3. Filosofía institucional	52
2.2.3.4. Hacia un cambio tecnológico.....	56
2.2.3.5. Aprender, entrenar y enseñar	57
2.2.3.7. De biblioteca a centro de información	61
III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	62
3.1. Planteamiento del problema	62
3.2. Objetivos de la investigación	62
3.2.1. Objetivo general	62
3.2.2. Objetivos específicos	62
3.3. Tipo de investigación	63
3.4. Descripción de la población objeto de estudio	63
3.5. Determinación de la muestra	65
3.6. Instrumento para la recolección de la información	66
3.6.1. Construcción del cuestionario.....	66
3.6.2. Diseño muestral	66
3.6.3. El trabajo de campo	66
3.6.4. Procesamiento de la información.....	66
IV. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS	67

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
5.1. Conclusiones	112
Maestría personal.....	112
Modelos mentales.....	112
Construcción de una visión compartida.....	112
Aprendizaje en equipo.....	113
Pensamiento sistémico.....	113
5.2. Recomendaciones	116
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119

ANEXOS

- Anexo No. 1. Cuestionario para la recolección de la información.
- Anexo No. 2. Temas de estudio en las charlas de capacitación sobre Organizaciones en Aprendizaje.
- Anexo No. 3. Mapa conceptual del pensamiento estratégico en el Banco Central de Costa Rica.
- Anexo No. 4. Misión, visión, objetivos y políticas estratégicas por área funcional.

INTRODUCCIÓN

Motorola descubrió que cada dólar que gasta en capacitar a sus trabajadores le produce un retorno de \$33. Las empresas que sobrevivan en la era postmoderna serán aquellas que, como McDonald's, Motorola y General Electric, comprendan que el aprendizaje no es una moda, sino la única forma de postergar su existencia en un mundo globalizado, donde el promedio de sobrevivencia de las nuevas empresas que ingresen al mercado es cada vez menor.

En nuestro país, especialmente en el sector público, existen algunas experiencias e iniciativas orientadas al logro del cambio organizacional, basadas en el modelo de organizaciones en aprendizaje.

El Banco Central de Costa Rica es una de las primeras organizaciones nacionales que ha intentado romper los paradigmas tradicionales, apostando por el modelo de organización en aprendizaje como alternativa para enfrentar los retos de la nueva era. Sin embargo, como apunta Peter Senge en su libro *La danza del cambio*, ¿cómo juzga uno si algo nuevo está funcionando?

Siete años después de que el Banco Central empezó la iniciativa de cambio, se consideró importante determinar el nivel de éxito alcanzado en la puesta en práctica de dicho modelo. Por lo tanto, los resultados derivados de esta investigación constituyen un insumo que debe ser considerado por las autoridades superiores de la institución a sabiendas de que es fundamental preguntarse: ¿cómo lo estamos haciendo?

El presente estudio analiza la evolución del proceso de cambio en el Banco Central de Costa Rica, basado en el modelo de organizaciones en aprendizaje, diagnosticando las iniciativas de transformación a través de sus líderes y de los funcionarios que conforman la Institución.

Me he remitido a muchos libros y artículos de revistas impresos y en forma electrónica, con el fin de encontrar documentos estándar que me permitieran evaluar dichos procesos; sin embargo, he llegado a la conclusión de que los procedimientos convencionales de medición no son apropiados para este tipo de investigación. Es necesario un método eficaz de apreciación que comprometa tanto a los directivos como a los funcionarios, que los lleve a exteriorizar su opinión y los resultados que se han producido, lo que les permitirá juzgar su propio progreso.

A continuación se mencionan los puntos sobresalientes de cada capítulo:

Capítulo I: "Antecedentes y justificación del estudio". En este capítulo se brindan los principales razonamientos respecto a otros estudios realizados sobre el tema, así como su relevancia, criterios para su escogencia y su contribución al campo de la investigación.

Capítulo II: "Marco de referencia". Este capítulo está dividido en dos secciones. **Fundamentos teóricos**, en donde se analizan los conceptos de organización, organizaciones burocráticas y organizaciones en aprendizaje, haciendo referencia a sus componentes tecnológicos. **Escenario de la investigación**, donde se define lo que es un banco central. A continuación se presenta los aspectos más importantes

del Banco Central de Costa Rica, tales como reseña histórica, funciones y objetivos. Posteriormente se analiza el proceso de cambio en dicha institución.

Capítulo III: "Metodología de la investigación". En este capítulo se indica la metodología realizada para la investigación: objetivos, tipo de investigación, descripción de la población objeto de estudio y la forma en que se determinó la muestra. Seguidamente se explica el instrumento utilizado para la recolección de la información.

Capítulo IV: "Evaluación de los resultados". En este capítulo se presentan los resultados obtenidos por medio del cuestionario, la observación y las entrevistas realizadas a los líderes de la organización.

Capítulo V: "Conclusiones y recomendaciones". Este capítulo proporciona un enfoque pragmático de los resultados obtenidos a través de la investigación.

Capítulo VI: "Referencias bibliográficas".

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Ahora más que nunca, las empresas deben revisar sus estructuras organizativas para adecuarlas a los cambios, tanto en los productos y servicios que ofrecen como en las nuevas relaciones laborales, las reglas de consumo, las exigencias de los mercados globalizados, los estándares de calidad y otros. El siglo XXI se identifica por la explosión de la competitividad de las empresas en busca de un mercado global en expansión, así como por la defensa de su posicionamiento en un mercado local que se segmenta cada vez más rápido.

En este proceso, un factor se ha vuelto clave: las personas. Si el impacto de las dos últimas décadas estuvo liderado por los factores tecnológicos, iniciamos un siglo en que los cuestionamientos se abren en el campo de la gestión del capital humano y en el desarrollo organizacional.

En este campo es donde las empresas marcarán la gran diferencia. En un tiempo cuando la mayoría de los factores están accesibles a todos, el valor de las organizaciones se reconocerá por lo que las personas hagan con esas herramientas.

Las tres olas

Toffler a través de sus escritos, nos aclara cómo los cambios que se suceden actualmente no están aislados. Él simplifica la historia en tres grandes civilizaciones que llama "olas". La primera ola, que duró más de 50.000 años y aún perdura en algunos pueblos, tuvo su origen en el hombre de las cavernas, cuya característica era producir para su autoconsumo y donde el intercambio era casi desconocido y se realizaba principalmente a través del trueque.

La revolución industrial dio origen a la segunda ola y al capitalismo, lo cual ocurrió hace más de dos siglos. Para Toffler, el hombre que logró predecir algunas de los principales hechos del fin del siglo XX y del comienzo del XXI, lo que cambió el rumbo de la civilización fue un nuevo acontecimiento económico: el fortalecimiento del mercado y la pérdida de la unidad económica, al separarse el autoconsumo de la producción, creándose una nueva unidad productiva, la empresa, que generaría bienes para personas distintas del grupo familiar.

Ya en el siglo XI se practicaban las transacciones comerciales entre distintas regiones, pero a un alto costo, ya que eran escasas las instituciones jurídicas que las protegían.

A pesar de las pocas prácticas mercantiles existentes en este período, las características eran el autoconsumo, el trueque, la autarquía y las restricciones impuestas por los diferentes gremios. Podemos observar la ausencia de un mercado tal como lo conocemos hoy. Junto a la revolución industrial se propaga el concepto de división del trabajo, al generalizarse el mercado y al independizarse las funciones de producción y consumo. Desde ese momento se comienza a producir especialmente para el intercambio.

Toffler escribe, en *La tercera ola*, cómo la historia que está por acontecer, pero que ya ha comenzado, nos plantea el reencuentro de la producción y el consumo, la reestructuración de una nueva familia que, desde luego, no será el regreso a la vida campesina de la Edad Media, sino una moderna unidad familiar con mayor trabajo doméstico, las cuales van a producir para el consumo del mercado.

Cambio organizacional

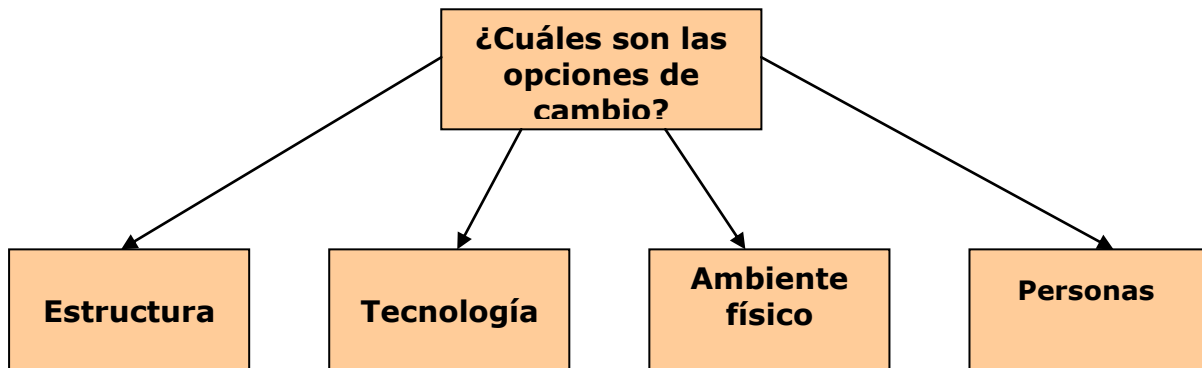
Los cambios surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente para transformarlo en otro mucho más provechoso. En este proceso de transformación las fuerzas deben quebrar el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse. Por eso, cuando una organización pretende implementar un cambio, debe primero tratar de minimizar esa interacción de fuerzas.

Cambio "significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas" (French, 1995, p. 3). Desde esta perspectiva, la cualidad de un cambio no está en su definición, sino más bien en la opinión de quienes lo observan. Por esa razón, en un cambio algunos verán algo positivo, y otros no. Cuando se trata de valorar un cambio en nuestras organizaciones, con frecuencia entre sus funcionarios se presentan sentimientos encontrados de progreso y retroceso.

Dentro del concepto anterior, se deben diferenciar dos aspectos: cambio que se refiere a toda modificación observable que ocurre en el ambiente organizacional, y proceso de cambio que se refiere a las diferentes fases por las que se debe pasar para iniciar, promover e implantar una transformación dentro de una organización.

¿Qué es lo que se puede cambiar en una organización? Según Robbins, existen cuatro categorías: estructura, tecnología, ubicación física y gente:

Fig. 1.
Opciones de cambio



Tomado de Robbins. Stephen P. Comportamiento organizacional. México, D. F.: Prentice Hall, 1999, p. 629.

- **Cambio en la estructura:** Se refiere a la transformación de los elementos de la estructura de la organización, tales como hacer más horizontal la organización, cambios en los procesos y horarios de trabajo, rediseño de los puestos, así como también en los sistemas de compensaciones.
- **Cambio de tecnología:** Son los cambios que implementan las organizaciones en sus sistemas de información, al ir incorporando tecnología de punta, a través de las cuales se introducen nuevas herramientas, tales como Internet, correo electrónico, bases de datos, etc.
- **Cambio en la ubicación física:** Cambios en la distribución del espacio de trabajo dentro de la organización (diseño interior, ubicación del equipo, cantidad de luces, etc.)
- **Cambio en las personas:** Es el cambio de actitudes y comportamientos de los funcionarios de la organización, por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y otros.

Evaluación y medición

Peter Senge llama "una mejor trampa de ratones" a aquella teoría que explica que, si una práctica innovadora produce resultados prácticos, será vista como de éxito, y todo el mundo acudirá a su puerta.

Sin embargo, como él mismo afirma, las cosas no son tan sencillas ya que generalmente nos olvidamos de que existen procesos limitantes que no permiten que el crecimiento continúe.

Aprender a evaluar las consecuencias de las iniciativas de cambio es difícil. Es una oportunidad para los líderes de la organización ya que les permitirá retroalimentarse. La filosofía de medición debe centrarse en evaluar para aprender.

Si una organización es calificada como "inteligente", debe actuar como un ente inteligente; debe aprender de la experiencia. En la era postmoderna, las empresas inteligentes deben mostrar una mejor actuación en la medida en que acumulen experiencia.

Pero ¿cómo se puede medir el aprendizaje de una organización? ¿Qué es lo que comprueba el aprendizaje en las empresas? Si algo hemos de tener claro es que no son las utilidades ya que estas suben y bajan de acuerdo con las condiciones del mercado, incluso las empresas que tienen mucho éxito no siempre obtienen ganancias.

Se han diseñado varios modelos que pretenden evaluar el aprendizaje en una organización, algunos de los cuales se han implementado en organizaciones en distintos lugares del mundo. Su aplicación dependerá del tipo de organización y de lo que en realidad se quiera medir.

A continuación se reseñan algunos de ellos:

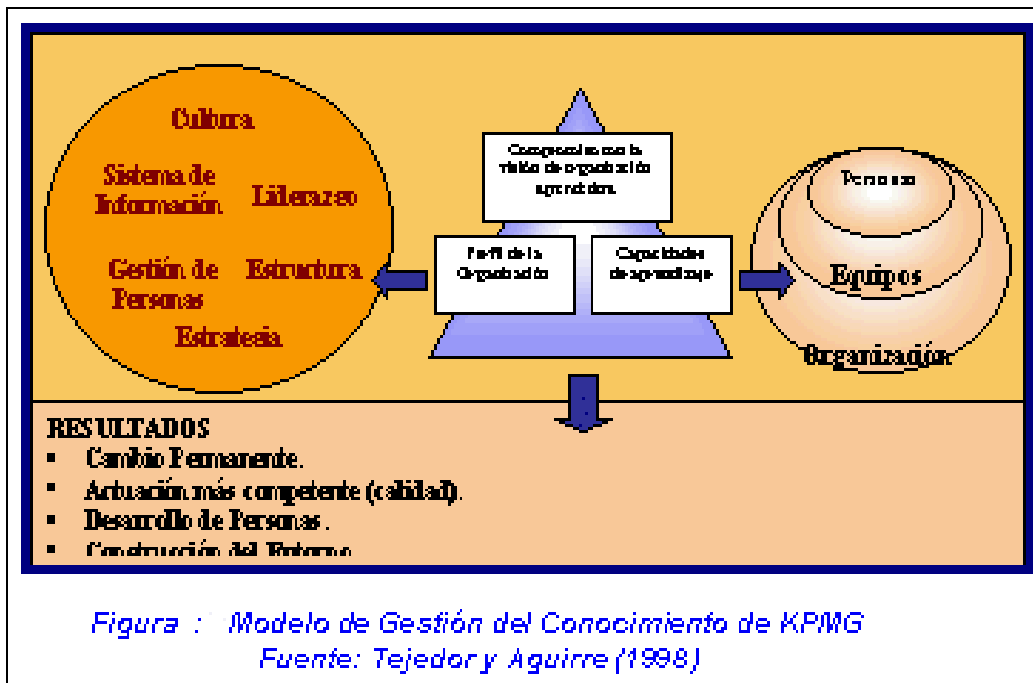
MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE KPMG CONSULTING

El modelo se basa en la siguiente pregunta: ¿qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje?

Su objetivo principal es señalar cuáles son los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados del aprendizaje.

Considera que elementos como la estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., deben estar interconectados entre sí.

Fig. 3.
Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG



Tomado de: Gestión del Conocimiento. Modelos de gestión del conocimiento [en línea] http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm. [Consulta: 23 mayo 2002].

Los factores condicionantes del aprendizaje

Los factores que establecen la capacidad de aprender de una organización, se separan en tres tópicos, de acuerdo con su naturaleza:

1. Compromiso de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles: el primer requisito para el éxito de una iniciativa de gestión del conocimiento es reconocer explícitamente que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y comprometerse con todo tipo de recursos.
2. Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles: la organización solo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman puedan y quieran aprender. Para que una organización en realidad aprenda, se deben desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, esto va a permitir que se aproveche y utilice el aprendizaje tanto en forma individual como dentro de los equipos de trabajo.
3. Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente: las condiciones organizativas pueden actuar como obstáculos al aprendizaje organizacional, aislando las

posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de relación con el entorno, de creación, etc.

Según este Modelo, algunas de las características de las organizaciones tradicionales que dificultan el aprendizaje son:

- Estructuras burocráticas
- Liderazgo autoritario y/o paternalista
- Aislamiento del entorno
- Autocomplacencia
- Cultura de ocultación de errores
- Búsqueda de homogeneidad
- Orientación a corto plazo
- Planificación rígida y continuista
- Individualismo

El modelo considera los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación.

El modelo refleja los resultados que debería producir ese aprendizaje. La capacidad de la empresa para aprender se debe basar en:

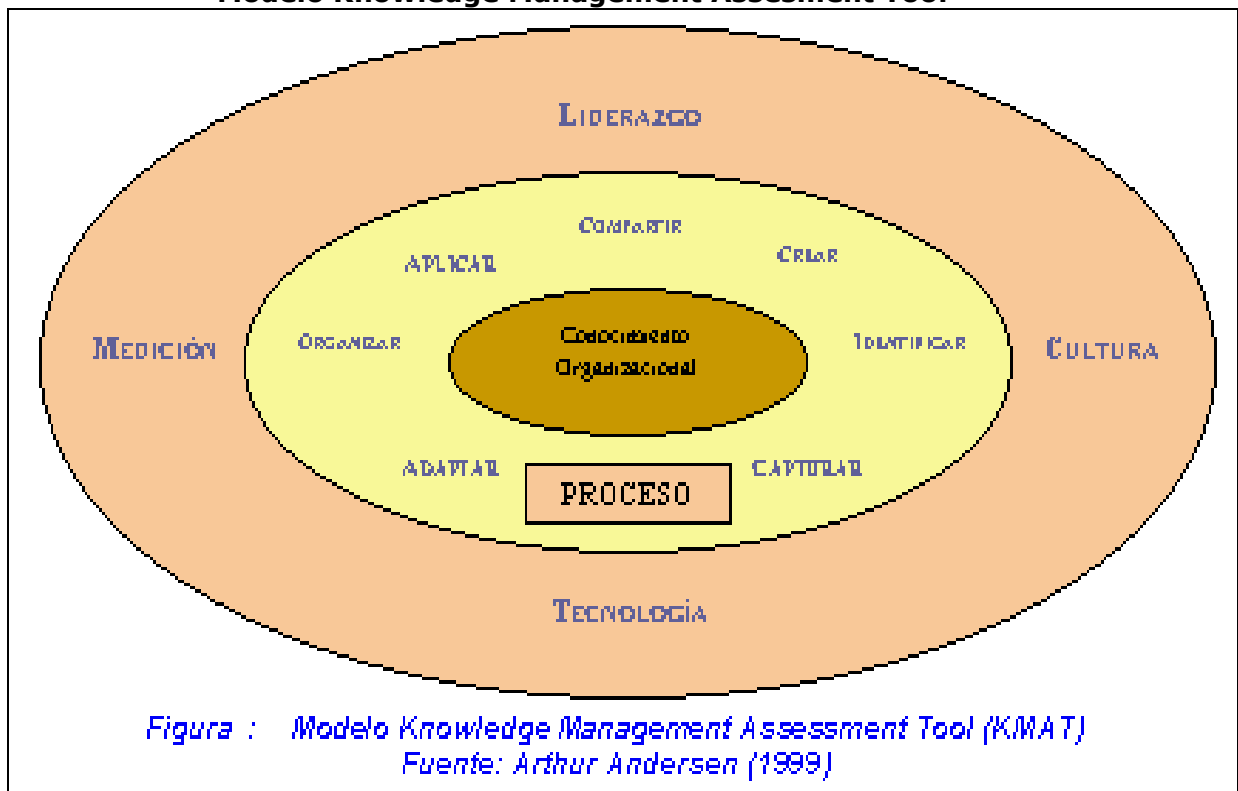
- La posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad)
- Una mejora en la calidad de sus resultados
- La empresa se hace más consciente de su integración en sistemas más amplios y produce una implicación mayor con su entorno y desarrollo
- El desarrollo de las personas que participan en el futuro de la empresa

KNOWLEDGE MANAGEMENT ASSESSMENT TOOL (KMAT)

El KMAT es un instrumento de evaluación y diagnóstico, basado en el Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado por Arthur Andersen y APQC.

El modelo propone cuatro facilitadores: liderazgo, cultura, tecnología y medición, que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional.

Fig. 4.
Modelo Knowledge Management Assessment Tool



Tomado de: Gestión del Conocimiento. Modelos de gestión del conocimiento [en línea]. http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm [Consulta: 23 mayo 2002].

Liderazgo: Comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.

Cultura: Refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación, incluyendo todas las acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.

Tecnología: Se refiere a cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.

Medición: Incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.

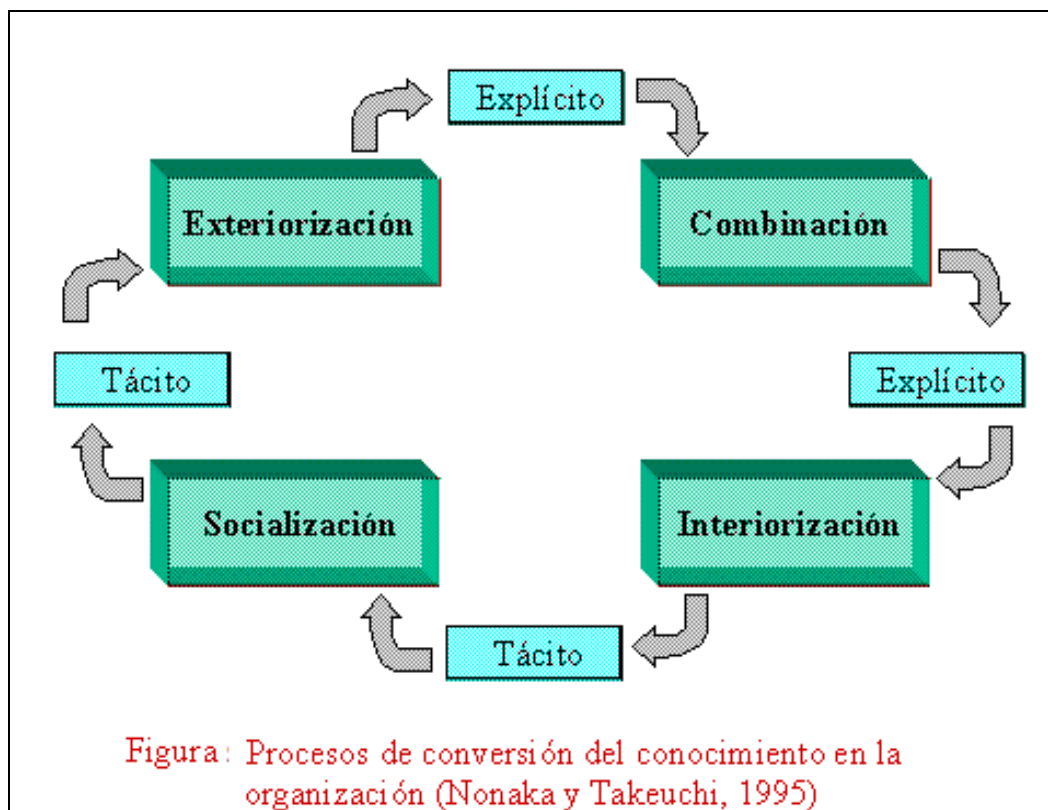
Procesos: Incluyen los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.

PROCESO DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO (NONAKA, TAKEUCHI, 1995)

El proceso de creación del conocimiento para Nonaka y Takeuchi (1995) es a través de un modelo de generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico.

Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito, que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo 4 fases:

Fig. 5.
Procesos de conversión del conocimiento en la organización
Nonaka y Takeuchi (1995)



Tomado de: Gestión del Conocimiento. Modelos de gestión del conocimiento [en línea] http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm [Consulta: 23 mayo 2002].

La Socialización: Proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.

La Exteriorización: Proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento.

La combinación: Proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito.

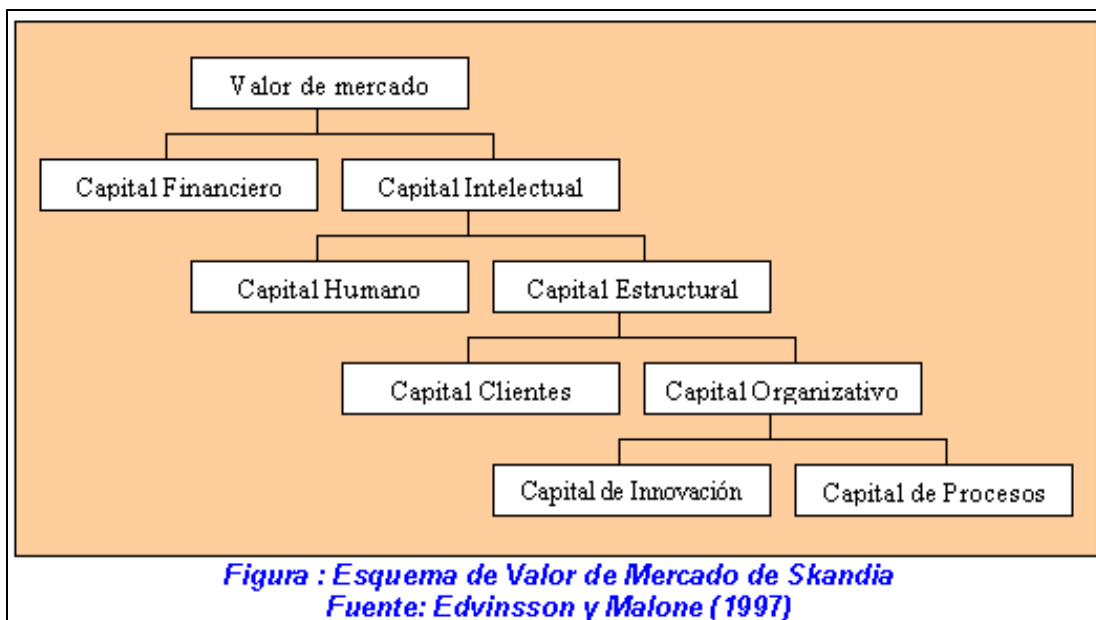
La Interiorización: Proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

NAVIGATOR DE SKANDIA (EDVINSSON, 1992-1996)

La base de este Modelo es la diferencia que hace entre los valores de la empresa en libros y los de mercado. Esta diferencia es un conjunto de activos intangibles, que no quedan reflejados en la contabilidad, pero que el mercado reconoce como futuros flujos de caja. Para poder gestionar estos valores, es necesario hacerlos visibles.

El enfoque de Skandia parte de que el valor de mercado de la empresa está integrado por: El Capital Financiero y El Capital Intelectual, los cuales divide en bloques:

Fig. 6.
Esquema de valor de mercado de Skandia



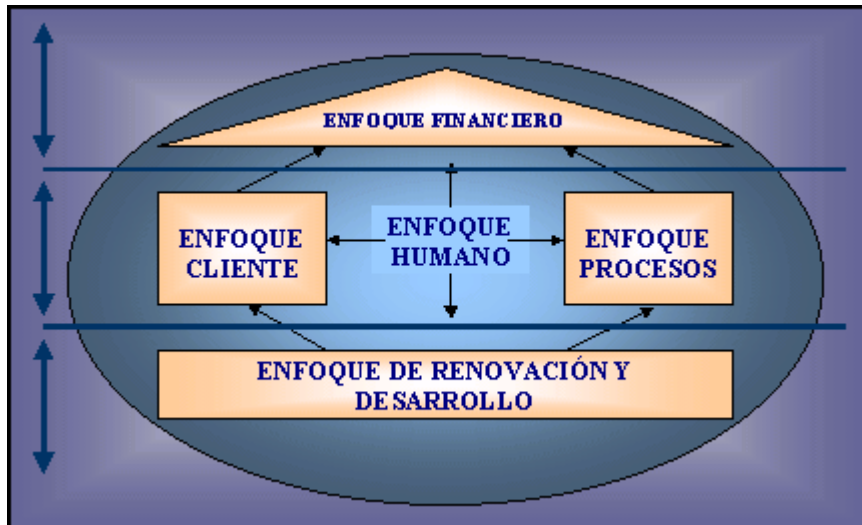
Tomado de: Gestión del Conocimiento. Modelos de gestión del conocimiento [en línea]. http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm. [Consulta: 23 mayo 2002].

Los elementos del Capital Intelectual son:

Capital Humano: Conocimientos, habilidades, actitudes, de las personas que componen la organización.

Capital Estructural: Conocimientos explicitados por la organización. Integrado por tres elementos: clientes, procesos y capacidad de innovación.

Fig. 7.
Modelo Navigator de Skandia



Tomado de: Gestión del Conocimiento. Modelos de gestión del conocimiento [en línea]. http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm. [Consulta: 23 mayo 2002].

El triángulo superior es el Enfoque Financiero (Balance de Situación), el pasado de la empresa. A los indicadores tradicionales agrega indicadores que evalúan el rendimiento, la rapidez y la calidad.

El presente, esta formado por las relaciones con los clientes y los procesos de negocio. La base es la capacidad de innovación y adaptación, que garantiza el futuro.

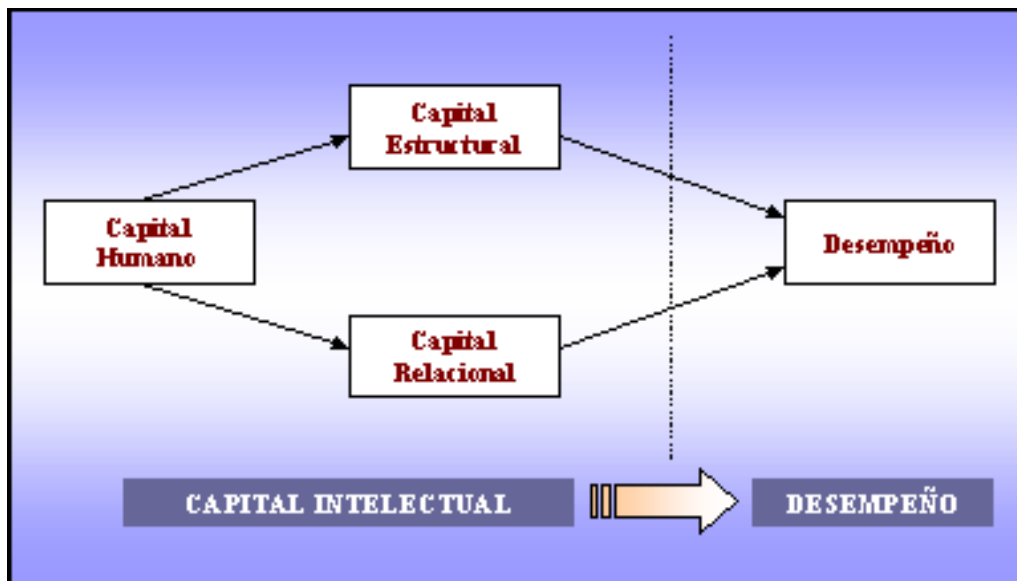
El centro del modelo es el Enfoque Humano.

UNIVERSIDAD DE WEST ONTARIO (BONTIS, 1996)

Estudia las relaciones de causa-efecto entre los distintos elementos del Capital Intelectual y entre éste y los resultados empresariales.

Su principal aporte es la constatación de que el bloque de Capital Humano es el factor explicativo.

Fig. 8.
Modelo de la Universidad de West Ontario



Tomado de: Gestión del Conocimiento. Modelos de gestión del conocimiento [en línea]. http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm. [Consulta: 23 mayo 2002].

MODELO INTELLECT (EUROFORUM, 1998)

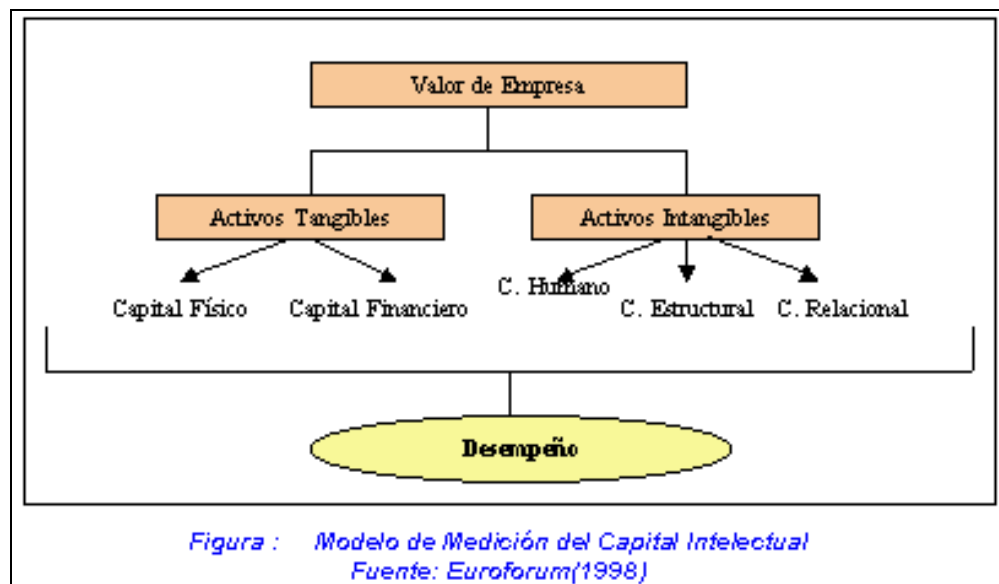
El modelo responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos que hasta ahora no han sido evaluados de forma estructurada por las empresas.

Procura ofrecer a los gestores, información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa, así como acercar el valor explicitado de la empresa a su valor de mercado, así como informar sobre la capacidad de la organización de generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo.

Características del Modelo

- Enlaza el Capital Intelectual con la Estrategia de la Empresa
- Es un modelo que cada empresa debe personalizar
- Es abierto y flexible
- Mide los resultados y los procesos que los generan
- Aplicable
- Visión Sistémica
- Combina distintas unidades de medida

Fig. 9.
Modelo de medición del capital intelectual EUROFORUM (1998)



Tomado de: Gestión del Conocimiento. Modelos de gestión del conocimiento [en línea]. http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm. [Consulta: 23 mayo 2002].

MODELO NOVA
CLUB DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN
DE LA COMUNIDAD VALENCIANA (1999)

El objetivo del modelo es medir y gestionar el capital intelectual en las organizaciones. Puede utilizarse en cualquier empresa, ya sea grande o pequeña.

Considera que el capital intelectual está formado por el conjunto de activos intangibles que generan o generarán valor en un futuro. La gestión del conocimiento hace referencia al conjunto de procesos que permiten que el capital intelectual de la empresa crezca.

Propone dividir el capital intelectual en cuatro bloques:

Capital humano: Incluye los activos de conocimientos (tácitos o explícitos) depositados en las personas.

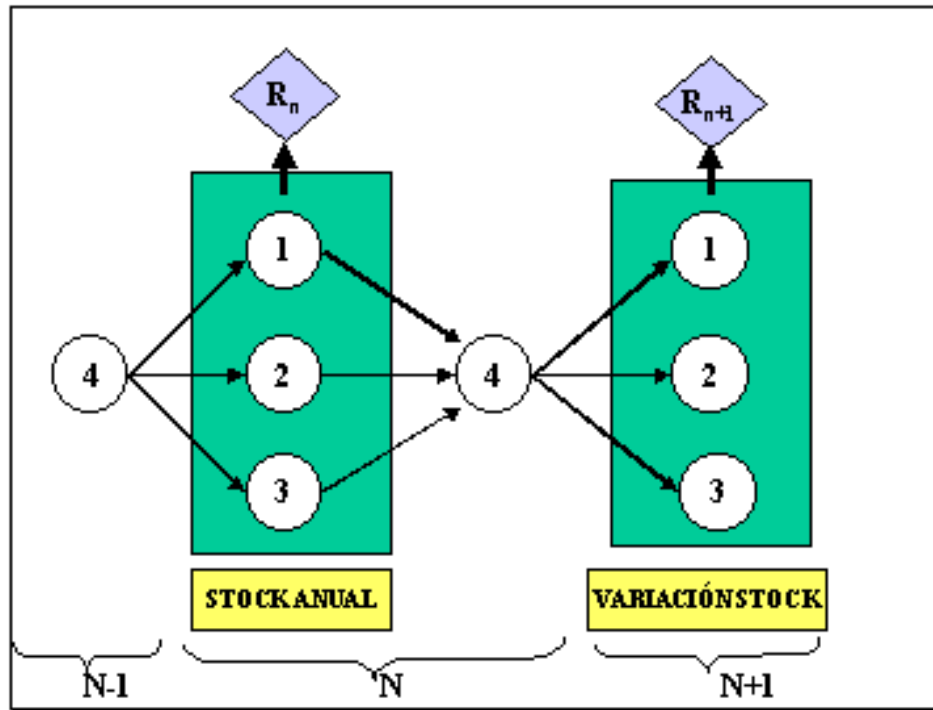
Capital organizativo: Abarca los activos de conocimientos sistematizados, explicitados o internalizados¹ por la organización (ideas explicitadas objeto de propiedad intelectual).

Capital social: Son los activos de conocimiento acumulados por la empresa, debido a sus relaciones con agentes de su entorno.

Capital de innovación y de aprendizaje: Son los activos de conocimientos, capaces de ampliar o mejorar la cartera de activos de conocimientos de los otros tipos, tales como el potencial o capacidad innovador de la empresa.

¹ Son aquellos que se comparten en el seno de la organización de modo informal (formas de hacer de la organización: rutinas, cultura, etc.).

Fig. 10.
Modelo Nova



Tomado de: Gestión del Conocimiento. Modelos de gestión del conocimiento [en línea]. http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm. [Consulta: 23 mayo 2002].

Donde:

1. Capital Humano
2. Capital Organizativo
3. Capital Social
4. Capital de Innovación y de Aprendizaje

Para obtener los indicadores para medir el capital humano, organizativo, social y de innovación y de aprendizaje, se han dividido estos bloques en grupos, según la naturaleza de los activos intangibles:

CAPITAL HUMANO

- Conocimientos técnicos
- Experiencia
- Habilidades de liderazgo
- Habilidades de trabajo en equipo
- Estabilidad del personal
- Habilidad directiva para la prospectiva y el anticipo de retos

CAPITAL ORGANIZATIVO

- Conocimientos relativos a asuntos internos protegidos legalmente (tecnologías, productos, procesos).
- Conocimientos relativos a cuestiones externas protegidos legalmente (nombre de marca, logotipos).
- Idoneidad del conocimiento (o grado de disponibilidad de conocimiento diferencial y de valor) empleado en los procesos básicos del negocio (procesos críticos sobre los cuáles se sostienen las ventajas competitivas de la empresa), así como su facilidad de comprensión y documentación que permita hacer ese conocimiento compatible y reutilizable, avanzando así hacia una explotación eficiente de los mismos.
- Idoneidad del conocimiento del producto, así como la facilidad de comprensión y documentación que permita hacer ese conocimiento compatible y reutilizable, avanzando así hacia el logro de productos de mayor calidad, con menor tasa de errores, etc. Se puede medir por indicadores de los resultados.
- Acumulación de conocimiento basado en la curva de experiencia.
- Disponibilidad de mecanismos o programas de gestión del conocimiento.
- Grado de uso efectivo del conocimiento existente (número de consultas, tiempo medio de consulta de bases de datos, etc.).
- Disponibilidad de mecanismos sociales de transmisión y comunicación de conocimiento.
- Grado de uso efectivo de los mecanismos de transmisión y comunicación de conocimiento (por ejemplo, con indicadores como el número de foros electrónicos internos establecidos), principalmente mediante la implantación de tecnologías de la información (número de PC por empleado, inversión en TI por empleado, gastos de formación en TI/inversión en TI) y de su uso efectivo.
- Disponibilidad y eficacia de los sistemas de captación de información relevante y actualizada sobre nuevas necesidades de los clientes, cambios en el entorno competitivo que pueden generar nuevos mercados/clientes, etc.
- Cultura organizativa compartida y asumida por el personal de la organización.
- Valores culturales, actitudes y comportamientos que estimulan la creatividad y la innovación.
- Conocimiento de las variables clave para satisfacer a los empleados de la empresa.
Definición clara de la misión de la empresa.
- Conocimiento de las competencias distintivas origen de las ventajas competitivas de la empresa.
- Grado de conocimiento y alineación del personal con la estrategia.
- Desarrollo de las competencias mediante la formación, el aprendizaje en el trabajo, la comunicación y el debate.

CAPITAL SOCIAL

- Conocimiento de los clientes relevantes (conocimiento de su perfil, identificación de las mejores clientes por rentabilidad y tamaño).
- Conocimiento de las variables clave para fidelizar a los clientes.
- Conocimiento de las variables clave para satisfacer a los clientes.
Intensidad de la relación con el cliente para crear conocimiento.
- Intensidad de la relación con el proveedor para crear conocimiento.
- Recursos de conocimiento compartidos merced a la localización de la empresa en distritos industriales.

- Intensidad y estructuración de las alianzas estratégicas establecidas por la empresa con competidores, clientes, proveedores, centros tecnológicos, universidades u otras organizaciones para crear conocimiento.
- Intensidad y estructuración de los mecanismos para captar información sobre los competidores.
- Capacidad de captación de conocimiento mediante la interacción con otros agentes (administración pública, entorno medioambiental, asociaciones de consumidores, etc.).

CAPITAL DE INNOVACIÓN Y DE APRENDIZAJE

- Creatividad y capacidad de innovación
- Grado de sistematización de la innovación y la creatividad.
- Conocimiento de los procesos de I+D+I para el lanzamiento de nuevos productos y procesos
- Esfuerzos dedicados a la actividad innovadora frente a la actividad ordinaria.
- Eficacia de los esfuerzos de difusión de conocimientos por la empresa para ampliar su base de clientes.

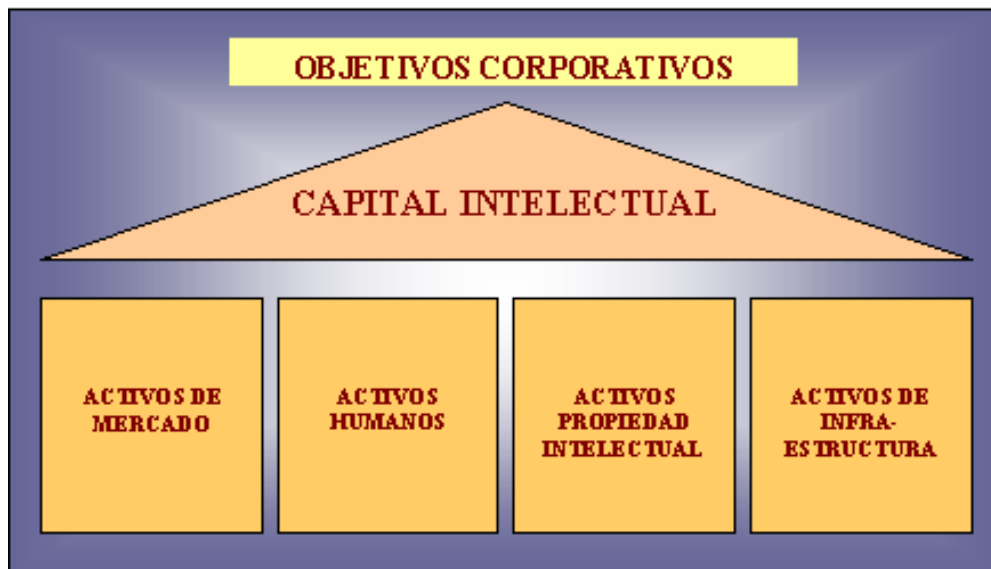
TECHNOLOGY BROKER (BROOKING, 1996)

Annie Brooking (1996) parte del mismo concepto que el modelo de Skandia: El valor de mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y el Capital Intelectual.

El modelo no define indicadores cuantitativos, sino que se basa en la revisión de un listado de asuntos de índole cualitativa. Brooking (1996) hace énfasis en la necesidad del desarrollo de una metodología para auditar la información relacionada con el Capital Intelectual.

Los activos intangibles se clasifican en cuatro categorías, que constituyen el Capital Intelectual:

Fig. 11.
Modelo Technology Brooking (1996)



Tomado de: Gestión del Conocimiento. Modelos de gestión del conocimiento [en línea]. http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm. [Consulta: 23 mayo 2002].

Activos de Mercado: Proveen una ventaja competitiva en el mercado. Indicadores: marcas, clientes, nombre de la empresa, cartera de pedidos, distribución, capacidad de colaboración.

Activos de Propiedad Intelectual: Valor adicional que da a la empresa la exclusividad de la explotación de un activo intangible

Activos Humanos: Se enfatiza la importancia que tienen las personas en las organizaciones por su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento. Brooking (1996) afirma que el trabajador del tercer milenio será un trabajador del conocimiento, al que se le exigirá participación en el proyecto de empresa y una capacidad para aprender continuamente. Indicadores: aspectos genéricos, educación (base de conocimientos y habilidades generales), formación profesional (capacidades necesarias para el puesto de trabajo), conocimientos específicos del trabajo (experiencia), habilidades (liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, negociación, objetividad, estilo de pensamiento, factores motivacionales, comprensión, síntesis).

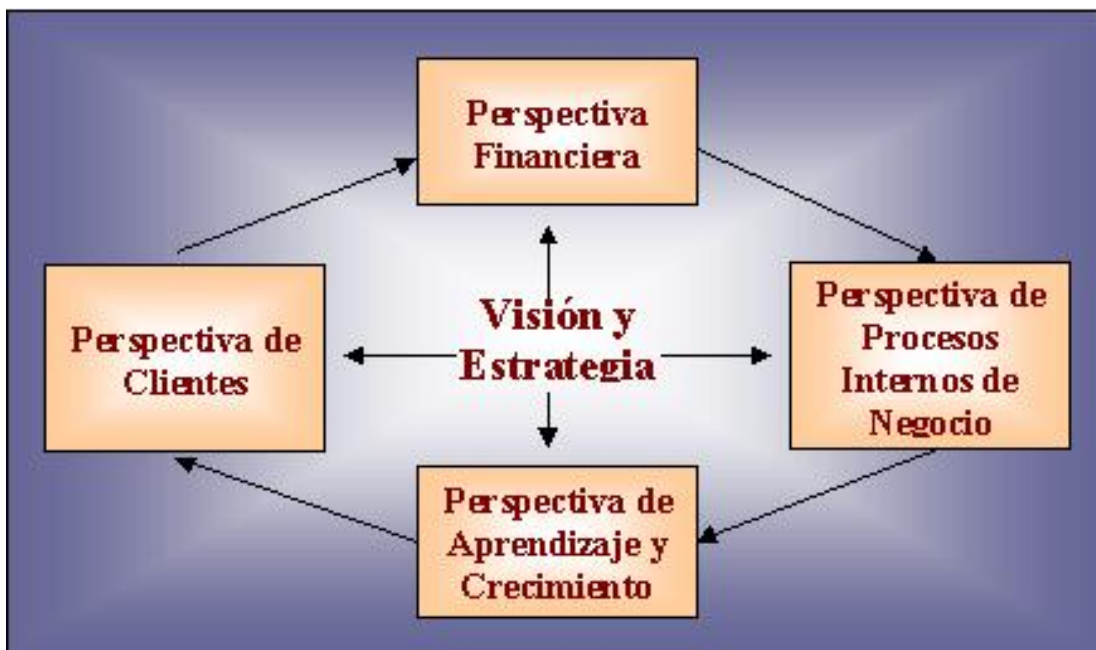
Activos de Infraestructuras: Incluye las tecnologías, métodos y procesos que permiten que la organización funcione. El modelo incluye: filosofía de negocio, cultura de la organización (puede ser un activo o un pasivo en función del alineamiento con la filosofía del negocio), sistemas de información, las bases de datos existentes en la empresa (infraestructura de conocimiento extensible a toda la organización).

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (KAPLAN Y NORTON, 1996)

Este modelo consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización.

El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

Fig. 12.
Cuadro de Mando Integral



Tomado de: Gestión del Conocimiento. Modelos de gestión del conocimiento [en línea] http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm [Consulta: 23 mayo 2002].

El modelo presenta cuatro perspectivas:

Perspectiva Financiera: El modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial. Ejemplo de indicadores: rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto, gestión de riesgo.

Perspectiva de Cliente: El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente el segmento de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos.

Perspectiva de Procesos Internos de Negocio: Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Perspectiva del Aprendizaje y Mejora: El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión. Esta perspectiva es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto.

MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA POR COMPETENCIAS (BUENO, 1998)

Bueno (1998) profundiza en el concepto de Capital Intelectual, mediante la creación del modelo de dirección estratégica por competencias.

Los diferentes investigadores sobre este tema, han llegado a la conclusión de que el valor posible del capital intelectual de la empresa, puede evaluarse por la diferencia entre el valor de mercado de la compañía (V) y el valor contable de sus activos productivos (Ac). En consecuencia, el capital intangible representa "la valoración de los activos intangibles creados por los flujos de conocimientos de la empresa". Concepto que queda reflejado en la ecuación:

$$CI = V - Ac$$

Donde:

CI = Capital Intangible o intelectual

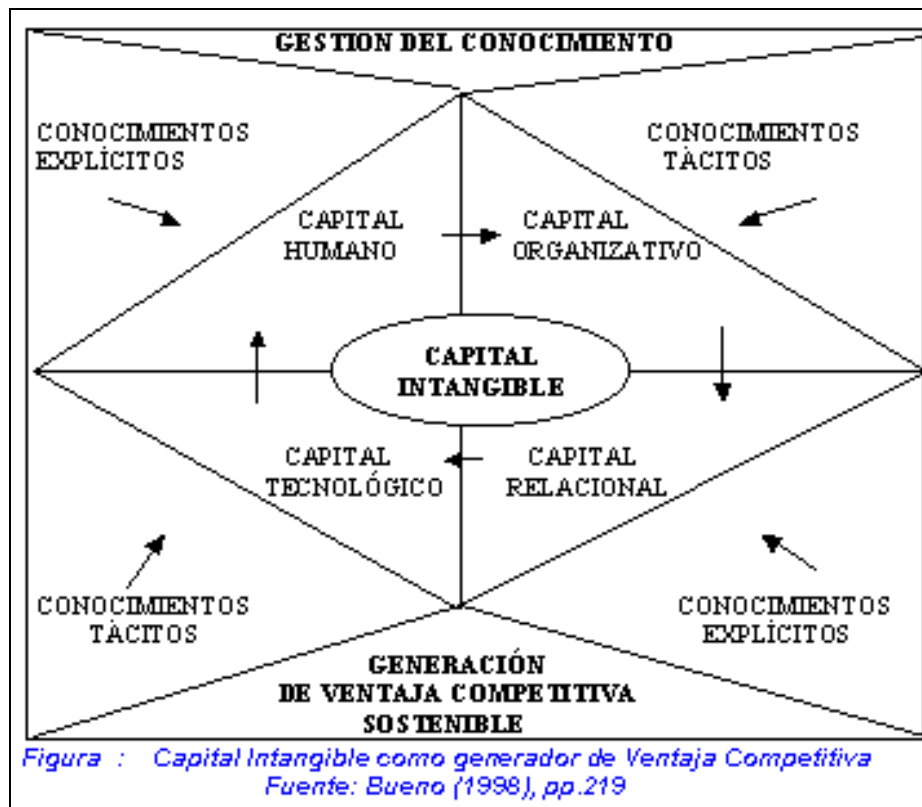
V = Valor de mercado de la empresa.

Ac = Activos productivos netos de la empresa según valor contable.

Todo esto ha llevado formular la Dirección Estratégica por Competencias, paradigma que viene emergiendo en la década actual para orientar mejor la eficiencia y eficacia de la empresa en la sociedad del conocimiento.

Para Bueno y Morcillo (1997) "la competencia esencial" está compuesta por tres elementos básicos: unos de origen tecnológico (en sentido amplio: saber y experiencia acumulados por la empresa); otras de origen organizativo ("procesos de acción" de la organización); y otros de carácter personal (actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización). De la combinación de estas competencias básicas distintivas se obtiene la "competencia esencial".

Fig. 13.
Modelo de Dirección Estratégica por Competencias



Tomado de: Gestión del Conocimiento. Modelos de gestión del conocimiento [en línea]. http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm. [Consulta: 23 mayo 2002].

Su objetivo es buscar la "competencia esencial" como combinación de las "competencias básicas distintivas", ya que, ella es la encargada de analizar la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva. Siendo ésta la resultante de dichas "competencias distintivas", es decir, de lo que quiere ser, lo que hace o sabe, y lo que es capaz de ser y de hacer la empresa.

Partiendo de las ideas del proyecto Intellect, se puede definir el Capital Intelectual en la siguiente fórmula:

$$CI = CH + CO + CT + CR$$

Donde:

CH = Capital Humano o conjunto de competencias personales.

CO = Capital Organizativo o conjunto de competencias organizativas.

CT = Capital Tecnológico o conjunto de competencias tecnológicas.

CR = Capital relacional o conjunto de competencias relacionales o con el entorno.

Para Bueno, este modelo permitirá orientar estratégicamente la gestión del conocimiento de la empresa, como forma dinámica de crear nuevos conocimientos que posibiliten mejorar la posición competitiva de la empresa. El modelo ofrece las pautas o guías de actuación siguientes:

- Cómo crear, cómo innovar, y cómo difundir el conocimiento.
- Cómo identificar el papel estratégico de cada "competencia básica distintiva" y de cada uno de sus componentes.
- Cómo conocer o cuales son los valores que las personas incorporan a la organización.
- Cómo saber o cómo crear conocimiento a partir de los conocimientos explícitos y tácitos existentes en la empresa.
- Cómo saber hacer o cómo lograr el desarrollo de capacidades que facilitan la sostenibilidad de la ventaja competitiva.
- Cómo trabajar y compartir experiencias en el seno de la organización.
- Cómo comunicar e integrar ideas, valores y resultados.
- Cómo comprender colectivamente y cómo liberar los flujos de conocimientos por la estructura organizativa o como proceso que lleve a la empresa a la consideración de organización en aprendizaje.

II. MARCO DE REFERENCIA

El presente capítulo tiene como propósito analizar los conceptos de organización, organizaciones burocráticas y organizaciones en aprendizaje, haciendo referencia a sus componentes tecnológicos. Posteriormente se presenta el escenario de la investigación, definiendo lo que es un banco central. A continuación se caracteriza al Banco Central de Costa Rica a través de su historia, objetivos, funciones y filosofía institucional, y se hace énfasis en el proceso de cambio en dicha Institución.

2.1. *Fundamentos teóricos*

2.1.1. ¿Qué son las organizaciones?

Las organizaciones no son solo un edificio, un manual de procedimientos o un grupo de trabajadores. Una organización "existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que la ayuden para alcanzar metas" (Daft, 1998, p. 13).

Algunas definiciones de organización son las siguientes:

"Las organizaciones son entidades sociales, dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo" (Daft, 1998, p. 13).

"Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue" (Isaac Guzmán V.).

La organización debe ser vista como un sistema. Von Bertalanffy define un sistema como un conjunto de elementos que se mantienen en interacción. Kast y Rosenzweig, mencionados por French y Bell, lo explican como "un todo organizado y unitario, compuesto de dos o más partes, componentes o subsistemas independientes, y delineado por fronteras identificables de su suprasistema ambiental" (French, 1995, p. 91).

Existe dos tipos de sistemas: abiertos y cerrados:

Un sistema cerrado: es el que no depende de su ambiente. Es autónomo, encerrado en sí mismo y sellado ante su mundo exterior.

Un sistema abierto: Es aquel sistema que debe interactuar con el ambiente para sobrevivir, consume recursos y exporta recursos al ambiente. No puede sellarse y aislarse, debe cambiar y adaptarse al ambiente en forma continua. Los sistemas abiertos tienen propósitos y metas que son las razones de su existencia.

Características de los sistemas abiertos:

- **Retroalimentación:** Es la información del ambiente acerca del desempeño del sistema. La retroalimentación positiva mide si el propósito y las metas² están alineados o no con las necesidades del ambiente. La retroalimentación negativa mide si la salida está siguiendo o no el curso de las metas.
- **Ley de la entropía:** Se refiere a que todos los sistemas se debilitan y se desintegran a menos que inviertan el proceso entrópico, es decir, que importen más energía que la que usan. Las organizaciones logran una entropía negativa cuando son capaces de intercambiar sus salidas por las entradas suficientes para impedir que el sistema se debilite. Esta es una de las razones por las que constantemente muchas organizaciones dejan de existir.
- **Homeostasis dinámica:** Los sistemas llegan a un estado estable, o punto de equilibrio, y tratan de mantener ese estado en contra de las fuerzas disociadoras, ya sean internas o externas. La resistencia al cambio puede ser explicada mediante la homeostasis dinámica ya que las organizaciones, al mantenerse en una situación estable, no quieren moverse de ahí y prefieren continuar haciendo las cosas como hasta ahora las han hecho.
- **Diferenciación:** Los sistemas se inclinan a volverse más elaborados, diferenciados, especializados y complejos a lo largo del tiempo. Esto nos explica por qué las organizaciones tienen a ser cada vez más burocráticas y complejas.
- **Equifinalidad:** El principio establece que hay múltiples formas de llegar a un resultado o estado particular. Existen diversos caminos para que una organización logre sus metas. Esta característica nos permite explicar por qué, cuando pretendemos implementar algún plan en la organización, falla una y otra vez, y al final tiene éxito.

El pensamiento de los sistemas abiertos es un requisito para la formación de organizaciones en aprendizaje. Senge indica que, sin una orientación sistemática, no existe una motivación para estudiar la forma en que se correlacionan las disciplinas.

² "Las metas y estrategias definen el propósito y las técnicas competitivas que la distinguen de otras organizaciones, definen el alcance de las operaciones y las relaciones con los empleados, clientes y competidores." (Daft, 1998, p. 23).

2.1.2. Organizaciones burocráticas

A partir de 1940, se sintió la falta de una teoría que sirviera para orientar el trabajo del administrador en las organizaciones. Si bien, anterior a esta década se venían aplicando otras teorías, tales como la teoría clásica de la administración³ y la teoría de las relaciones humanas⁴, algunos pensadores consideraron que la mejor alternativa era la adaptación de los escritos de Max Weber.⁵

La burocracia es “una estructura con tareas operativas altamente rutinarias, que se llevan a cabo mediante la especialización, reglas y normas muy formales, tareas que están agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, tramos de control estrechos y toma de decisiones atendida a la cadena de mando”. (Robbins, 1999, p. 489).

Según Weber, la burocracia tiene las siguientes características: (Chiavenato, 1999, p. 458).

- **Carácter legal de las normas y reglamentos:** la organización tiene normas y reglamentos por escrito, que determinan por anticipado cómo debe funcionar.
- **Carácter formal de las comunicaciones:** Las reglas, decisiones y acciones deben darse por escrito, lo que le da un carácter formal a cualquier actuación que se realice.
- **Carácter racional y división del trabajo:** Existe una división clara del trabajo, que define lo que corresponde a cada trabajador, en cuanto a su trabajo, el poder que éste tenga y sus atribuciones dentro de la organización.
- **Impersonalidad de las relaciones:** Las actividades se distribuyen con base en los cargos y las funciones, y no a través de las personas. No se consideran a las personas por sí mismas, sino por el cargo que desempeñan.
- **Jerarquía de la autoridad:** Existe un principio de jerarquía, donde cada cargo debe estar controlado y supervisado por otro de mayor rango.

³ La teoría clásica de la administración “... pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador”. (Chiavenato, 1999, p. 117-118).

⁴ “La teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse”. (Chiavenato, 1999, p. 118).

⁵ “Max Weber (1864-1920), sociólogo alemán, creador de la sociología de la burocracia. Se hizo famoso por la teoría de las estructuras de autoridad. Con la traducción de algunos de sus libros al inglés, tomó cuerpo en los Estados Unidos la teoría de la burocracia en administración.” (Chiavenato, 1999, p. 450).

- **Rutinas y procedimientos estandarizados:** Se establecen reglas y normas para desempeñar los cargos.
- **Competencia técnica y meritocracia:** La selección de funcionarios a un puesto, su ascenso o transferencia a otra área o departamento, se realizan a través de evaluaciones, y no por su propia competencia.
- **Especialización de la administración:** Los administradores de la organización no son sus dueños, sino que se contratan profesionales especializados en administración.
- **Profesionalización de los participantes:** Los funcionarios que trabajan en organizaciones burocráticas deben ser profesionales. Según Chiavenato, esto se debe a que debe ser un especialista, es un asalariado, ocupa un cargo, es escogido por un superior jerárquico, el tiempo de permanencia en un cargo es indefinido y hace carrera dentro de la organización.
- **Completa previsión del funcionario:** Max Weber mencionaba que el comportamiento de los funcionarios de una organización es previsible, ya que debe comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos previamente establecidos.

TIPOS DE SOCIEDAD Y AUTORIDAD:

Max Weber establece una división clara de las sociedades indicando que dentro de ellas siempre existirán preferencias. Distingue tres tipos de sociedad y sus respectivos tipos de autoridad legítima:

Tabla 1.
Tipos de autoridad en las distintas sociedades

Tipo de sociedad	Tipo de autoridad
<u>Sociedad tradicional</u> : predominan características patriarcales y hereditarias.	<u>Autoridad tradicional</u> : Los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas porque ésa siempre fue la manera de hacer las cosas. No es racional, puede transmitirse por herencia y es conservador en extremo. La legitimidad del poder viene de la creencia en el pasado eterno, la justicia y la validez de la manera tradicional de actuar.
<u>Sociedad carismática</u> : características místicas, arbitrarias y personalistas.	<u>Autoridad carismática</u> : Los subordinados aceptan que las órdenes del superior son justificadas por la influencia de la personalidad y el liderazgo del superior con el cual se identifica. El poder no tiene base racional, es inestable y adquiere fácilmente características revolucionarias. Su legitimidad proviene de las características carismáticas del líder y de la devoción y las emociones que despierta en sus seguidores.
<u>Sociedad legal, racional o burocrática</u> : predominan las normas impersonales y racionalistas en la selección de los medios y los fines.	<u>Autoridad racional, legal o burocrática</u> : Los subordinados aceptan la órdenes de los superiores porque concuerdan con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de las cuales deriva el poder de mando. Es técnica, meritocrática y administrativa. La obediencia se debe a un conjunto de normas y reglamentos legales previamente establecidos, y su legitimidad se fundamenta en la creencia de la justicia de la ley.

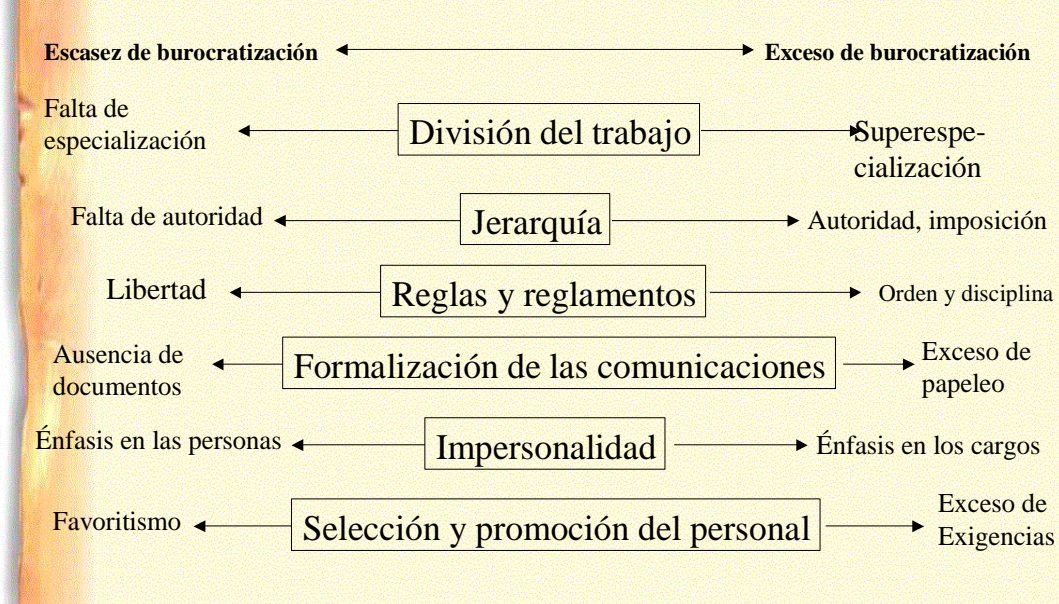
Alvin W. Gouldner, uno de los grandes exponentes de la teoría de la burocracia, concluyó a través de sus investigaciones que no existe un único tipo de burocracia, sino diferentes grados de burocratización.

A partir de estos estudios, otros investigadores como Richard H. Hall, propusieron que la organización burocrática no puede verse como un todo sino que está compuesta de seis dimensiones que pueden ser medidas, y a través de las cuales se puede determinar el grado de burocratización de una organización.

Las dimensiones escogidas por Hall fueron:

- División del trabajo basada en la especialización funcional.
- Jerarquía de autoridad.
- Sistema de reglas y reglamentos.
- Formalización de las comunicaciones.
- Impersonalidad de las relaciones interpersonales.
- Selección y promoción basadas en la competencia técnica.

MODELO DE LAS DIMENSIONES DE LA BUROCRACIA RICHARD H. HALL



Adaptado de: Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1999.

Por medio de cuestionarios, Hall midió cada una de estas dimensiones, determinando que si existen en alto grado, la organización es altamente burocrática, y si están presentes en grados menores, la organización es menos burocrática.

2.1.3. Organizaciones en aprendizaje

El aprendizaje organizacional ha sido estudiado por un gran número de teóricos e investigadores de distintas escuelas. Muchos de ellos tienen puntos de vista diferentes, pero llegan a una misma conclusión: el aprendizaje organizacional produce innovación y cambio en las actitudes y en la vida de los funcionarios.

Senge define las organizaciones en aprendizaje como aquellas "donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto". (Senge, 1990, p. 43).

Las organizaciones en aprendizaje o inteligentes se proponen mejorar los resultados con base en el continuo aprendizaje del personal, en forma individual y a través de equipos de trabajo.

En otras palabras, es la organización en que la gente está continuamente "aprendiendo a aprender", es aquella en la que se pretende alcanzar la excelencia. En este tipo de organizaciones todos aprenden y todos son maestros.

Algunas características de estas organizaciones son las siguientes:

- Crecimiento de la capacidad y del potencial de su gente.
- El interés de aprender es el valor cultural más importante.
- Se buscan el cambio y la innovación en todo lo que se realiza.
- El aprendizaje se procura constantemente en el trabajo.
- Existe una actitud reflexiva constante.

Fig. 15.
Estructura de la organización en aprendizaje



Tomado de Ibarra A., Agustín E. Formación profesional y calidad: hacia un nuevo paradigma [en línea]. Perú: SENATI, 2001. [Consulta: 15 abr. 2002].

Peter Senge menciona cinco componentes tecnológicos de las organizaciones en aprendizaje:

- Maestría personal
- Modelos mentales
- Construcción de una visión compartida
- Aprendizaje en equipo
- Pensamiento sistémico

Estas disciplinas se explican en el próximo apartado.

2.1.3.1. Las cinco disciplinas

A continuación se describen las cinco disciplinas, con base en la teoría de Peter Senge:

Maestría personal

“Maestría personal” es la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal. Las personas que tienen un alto nivel de maestría personal con las que continuamente pretenden alcanzar los resultados que buscan en la vida. De su búsqueda de aprendizaje continuo surge el espíritu de la organización en aprendizaje.

Las organizaciones burocráticas no están diseñadas para satisfacer las necesidades de las personas, como autoestima y autorrealización. Los problemas en las empresas continuarán hasta que las organizaciones comiencen a abordar estas necesidades.

Las personas que tienen alto nivel de maestría personal viven en un continuo aprendizaje. La maestría personal no es algo que se posee. Es un proceso. Es una disciplina que dura toda la vida. Estas personas son muy conscientes de su ignorancia, su incompetencia, sus zonas de crecimiento, y sienten una profunda confianza en sí mismas.

Peter Senge define la maestría personal como la disciplina de clarificar y profundizar continuamente en nuestra visión personal, aquella que nos permite focalizar nuestras energías, desarrollar la paciencia y ver la realidad objetivamente.

Características:

- La gente con un alto dominio personal vive en continuo aprendizaje.
- La autoestima genera confianza y la creatividad necesaria para afrontar nuevos desafíos.
- No hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje personal.
- Hay que partir siempre del potencial de la gente.
- La gente con alto dominio expande su actitud continuamente para crear los resultados que buscan.
- Abordar la vida en forma creativa no sólo reactiva.
- Clarifica lo que es personalmente importante y se aprende a ver la realidad con mayor claridad.
- Concentrarse en el resultado deseado es habilidad clave.
- Hay que lograr una integración de razón e intuición.

Modelos mentales

Los modelos mentales son la concepción que tenemos sobre un determinado hecho. No solo determinan el modo de interpretar el mundo, sino el modo de actuar.

Los modelos mentales afectan lo que hacemos debido a que nos hacen ver las cosas de diferente manera.

El problema de los modelos mentales no radica en que sean correctos o erróneos. Por definición, todos los modelos son simplificaciones. El problema surge cuando los modelos mentales son tácticos, cuando existen por debajo del nivel de la conciencia.

El desarrollo de la habilidad para trabajar con modelos mentales supone el aprendizaje de aptitudes nuevas y la implementación de innovaciones institucionales que contribuyen a llevar a la práctica estas aptitudes. Los modelos mentales más cruciales de toda organización son los compartidos por quienes toman las decisiones. Si estos modelos no se examinan, limitan el radio de acción de una organización a lo que es conocido y confortable.

Características:

- Los Modelos Mentales son "imágenes internas profundamente arraigadas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar.
- Representan los puntos de vista que tiene cada uno sobre el mundo, incluyendo supuestos explícitos o implícitos (Senge)
- Pueden ser cosas muy sencillas –simples generalizaciones– o teorías muy complejas.
- Pueden impedir el aprendizaje o pueden facilitarlo.
- Suponen aprendizaje de actitudes nuevas e implementación de innovaciones institucionales que contribuyen a llevar a la práctica esas actitudes.
- Abarcan actitudes empresariales (aprender lo que se necesita) y cuestiones interpersonales, pues conllevan un aprendizaje *generativo* (indagar, reflexionar), no simplemente *adaptativo*.
- "Salto de abstracción" que nos lleva fácilmente a las generalizaciones sin verificarlas: la suposición se convierte en hecho.

Construcción de una visión compartida

La visión personal nace por dentro. La mayoría de los adultos tienen poco sentido de una visión real. Tenemos metas y objetivos, pero estos no son visiones. Cuando les preguntan qué desean, muchos adultos hablan de aquello de lo que quieren liberarse. Esas letanías de "visiones negativas" son un triste lugar común, aun entre gente de mucho éxito. Constituyen el subproducto de una vida entera de adaptación, de afrontar contratiempos, de resolver problemas.

Una visión real no se puede comprender al margen de la idea de propósito. Con 'propósito' me refiero a por qué un individuo cree que está vivo. Nadie puede demostrar ni refutar la afirmación de que los seres humanos tienen un propósito.

Sin embargo, "visión" no es lo mismo que "propósito". "Propósito" es similar a "dirección", a un encabezamiento general. La "visión" es un destino específico, la imagen de un futuro deseado. El "propósito" es abstracto. La "visión" es concreta. El 'propósito' es "afinar la capacidad del hombre para explorar los cielos". La 'visión' es "un hombre en la Luna a fines de los años 60". El "propósito" es "ser todo lo que puedo ser", "excelencia". Una visión sin propósito, sin vocación, es sólo una buena idea.

Características:

- Si la visión es el ideal, la imagen de lo que se quiere alcanzar en el futuro, compartirla es lograr el compromiso de todos frente a ella, para que pueda ser realidad.
- Hay que buscar una coincidencia entre la visión corporativa y la visión personal en el trabajo.
- La visión está íntimamente ligada a los valores, a la razón de ser (misión) y a aquello hacia donde apunta la actividad (metas).
- Es el vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares y concentra las energías para el aprendizaje.
- "No importa lo que la visión es sino lo que la visión logra".
- La visión y el propósito compartidos caracterizan a los equipos inteligentes.
- Marca un objetivo general a largo plazo digno del compromiso.

Aprendizaje en equipo

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos.

La característica fundamental de un equipo relativamente no alineado es el desperdicio de energía. Los individuos pueden poner muchísimo empeño, pero sus esfuerzos no se traducen eficazmente en una labor de equipo. Por el contrario, cuando un equipo logra mayor alineamiento, surge una dirección común, y las energías individuales se armonizan. Hay un propósito común, una visión compartida que permite complementar los esfuerzos. Los individuos no sacrifican sus intereses personales a la visión del equipo, sino que la visión compartida se transforma en una prolongación de sus visiones personales. El alineamiento es la condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencial al equipo.

La disciplina del aprendizaje en equipo, como cualquier otra disciplina, requiere práctica. El proceso por el que aprenden los equipos consiste en una oscilación continua entre la práctica y el desempeño.

Características:

- El aprendizaje individual es importante pero lo es más el aprendizaje en equipo, porque en este tipo de organización actúan básicamente los grupos de trabajo.
- En un equipo tiene que haber muchas más posibilidades a la hora de resolver problemas, buscar nuevas salidas, diseñar estrategias.
- En los equipos se suma el potencial intelectual de quienes los integran, pero también sus demás habilidades y su fuerza emocional.
- Ver cómo otros manejan los procesos, y participar de su experiencia y de sus reflexiones es un medio poderoso de incrementar el propio conocimiento para hacer mejor las cosas.

Pensamiento sistémico

El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades. Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de "instantáneas" estáticas. Es también una sensibilidad hacia las interconexiones sutiles que confieren a los sistemas vivientes su carácter singular.

Senge considera al pensamiento sistémico la quinta disciplina porque es la piedra angular conceptual de las cinco disciplinas de aprendizaje. Todas se relacionan con un cambio de enfoque: ver totalidades en vez de partes. Sin pensamiento sistémico no hay incentivos ni medios para integrar las disciplinas de aprendizaje, una vez que se introducen en la práctica. Como quinta disciplina, el pensamiento sistémico constituye la piedra angular del modo en que una organización inteligente piensa acerca del mundo.

- Las organizaciones del futuro tomarán sus decisiones no basadas en el pensamiento lineal sino en la comprensión compartida de interrelaciones y patrones de cambio.
- Disciplina de crear visiones compartidas, no de reaccionar ante los cambios sino de hacerlos.
- Aprender a crear la realidad mediante las propias acciones y objetivos.
- A través de los equipos inteligentes se aborda la realidad compleja mucho mejor que la forma tradicional crítica o de rutina defensiva.
- Se facilita el análisis objetivo y desapasionado de los problemas complejos.
- Es cómo aprender a hablar todos en un nuevo lenguaje.
- El pensamiento sistémico en una organización de aprendizaje tiene como prerequisite la disciplina del trabajo en equipo. Por eso aquí se enumeraron primero los equipos inteligentes.
- El aprendizaje se da a nivel individual, de equipo y organizacional. Cuando los modelos mentales salen a la superficie, son reconocidos, cambiados y participados.
- El aprendizaje se acelera y se alinea cuando la visión personal, del equipo y la organizacional son compartidas y conectadas entre sí.

2.2. Escenario de la investigación

2.2.1. Bancos centrales

Los bancos centrales forman la autoridad monetaria. Aunque todos los objetivos de la política económica son también suyos, su prioridad es la estabilidad de los precios y el tipo de cambio.

En general, en todos los países, las funciones que se conceden a los bancos centrales son las siguientes:

Política monetaria: Los bancos centrales están encargados de analizar la situación económica del país y diseñar las estrategias de la política monetaria con el objetivo principal de garantizar la estabilidad monetaria. Otros objetivos económicos, tales como crecimiento o pleno empleo, serán para el banco secundarios con respecto a la estabilidad. El diseño de estrategias de política monetaria significa planificar la evolución de variables que pueden ser controladas por el banco central: tipos de redescuento, cantidad de dinero en circulación, coeficientes bancarios, etc.

Banquero del Gobierno: Los bancos centrales son responsables de custodiar las reservas del Estado y, frecuentemente, de gestionar el crédito al sector público y administrar las emisiones de deuda pública. Este tipo de funciones está cada vez más limitado para garantizar la independencia de los bancos centrales con respecto a los gobiernos.

Regulación de la circulación fiduciaria: Los bancos centrales se encargan de poner en circulación los billetes y las monedas acuñadas; retiran los deteriorados y garantizan un suministro de efectivo adecuado a las necesidades del comercio.

Banco de bancos: Custodian las reservas de los demás bancos y controlan su volumen; determinan los coeficientes de reservas, es decir, el porcentaje de los depósitos que la banca privada debe destinar a reservas. Los bancos centrales prestan dinero a la banca privada en cantidad y a tipo interés que se determina en función de las estrategias de la política monetaria.

Control e inspección: Los bancos centrales diseñan las normas de funcionamiento de la banca privada. Autorizan la apertura de nuevos bancos y entidades de crédito, inspeccionan su funcionamiento y sancionan en su caso.

Control de cambios: Centralizan las reservas de divisas, lo que incluye no solo las monedas y billetes emitidos por el extranjero, sino también las cuentas en instituciones bancarias y los efectos a cobrar en el exterior. Gestionan los cambios de divisas, controlan todos los cobros y pagos internacionales; frecuentemente se encargan de elaborar la "balanza de pagos".

Asesoramiento: Los bancos centrales elaboran informes y mantienen publicaciones periódicas de carácter estadístico. Los informes oficiales del banco central sobre la situación económica del país, por tanto, influyen en las decisiones de inversión privada y de gasto público.

2.2.2. Banco Central de Costa Rica

2.2.2.1. Reseña histórica

Al intensificarse la actividad económica y bancaria del país, surgió la necesidad de crear un banco central que actuara como mayor autoridad que el simple Departamento Emisor que hasta ese momento (1945) estaba adscrito al Banco Nacional de Costa Rica; este último fue establecido a fines de 1936 al reorganizarse el antiguo Banco Internacional.

En 1948, al decretarse la nacionalización de la banca privada -recepción de depósitos del público- y dada la necesidad de dotar al nuevo Sistema Bancario Nacional de una integración orgánica adecuada y una orientación eficiente por parte del Estado, se hizo más urgente la necesidad de establecer el Banco Central como órgano independiente y rector de la política económica, monetaria y crediticia del país. Con este propósito se promulgó la Ley 1130, del 28 de enero de 1950, que estableció el Banco Central de Costa Rica con características definidas y propias, que le permitieron, en lo sucesivo, actuar como órgano central de la economía del país.

Por la importancia que tuvo para la historia bancaria del país la fundación del Banco Central de Costa Rica, el respectivo proyecto, que generó la Ley 1130, incluye varios razonamientos para sustentar la decisión de los Poderes Legislativo y Ejecutivo de dictar y sancionar esa ley, la cual, en un principio, tuvo un carácter transitorio, por cuanto el Banco Central de Costa Rica tendría las mismas funciones y facultades del Departamento Emisor del Banco Nacional de Costa Rica, hasta la desaparición de este último. Entonces el Banco Central de Costa Rica operó con sujeción a las disposiciones de ambas leyes: la de su fundación y la que regía al Departamento Emisor.

2.2.2.2. Funciones

Al Banco Central de Costa Rica le competen, de acuerdo con la Ley, las siguientes funciones esenciales:

1. El mantenimiento del valor externo y de la conversión de la moneda nacional.
2. La custodia y la administración de las reservas monetarias internacionales de la nación.
3. La definición y el manejo de la política monetaria y cambiaria.
4. La gestión como consejero y banco-cajero del Estado.
5. La promoción de condiciones favorables al robustecimiento, la liquidez, la solvencia y el buen funcionamiento del Sistema Financiero Nacional.
6. La emisión de billetes y monedas, de acuerdo con las necesidades reales de la economía nacional.
7. La determinación de políticas generales de crédito y la vigilancia y coordinación del Sistema Financiero Nacional.

8. La custodia de los encajes legales de los intermediarios financieros.
9. El establecimiento, la operación y la vigilancia del sistema de compensación.
10. El establecimiento de las regulaciones para la creación, el funcionamiento y el control de las entidades financieras.
11. La colaboración con los organismos de carácter económico del país para el mejor logro de sus fines.

2.2.2.3. Objetivos

- Los principales objetivos del Banco Central de Costa Rica son mantener la estabilidad interna y externa de la moneda nacional y asegurar su conversión a otras monedas.

Adicionalmente, tiene los siguientes objetivos específicos:

- Promover el ordenado desarrollo de la economía costarricense a fin de lograr la ocupación plena de los recursos productivos de la nación, procurando evitar o moderar las tendencias inflacionistas o deflacionistas que puedan surgir en el mercado monetario y crediticio.
- Velar por el buen uso de las reservas monetarias internacionales de la nación para el logro de la estabilidad económica general.
- Promover la eficiencia del sistema de pagos internos y externos y mantener su normal funcionamiento.
- Promover un sistema de intermediación financiera estable, eficiente y competitivo.

Los entes de desconcentración máxima adscritos al Banco Central cuyo consejo directivo es el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero CONASSIF, se encargan de la supervisión y fiscalización de intermediarios financieros, mercado de valores y fondos de pensión, respectivamente:

- Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF)
- Superintendencia General de Valores (SUGEVAL)
- Superintendencia General de Pensiones (SUPEN)

"La figura jurídica de desconcentración máxima está definida en el Artículo 83 de la Ley General de Administración Pública, número 6227 del 20 de diciembre de 1978, el cual establece que "Todo órgano distinto del jerarca estará plenamente subordinado a éste y al superior jerárquico inmediato, salvo desconcentración operada por ley."

Fundamentalmente, son instituciones independientes en su accionar pero que comparten aspectos como aprobación de presupuestos y otras decisiones

administrativas de muy alto nivel que deben ser aprobadas finalmente por la Junta Directiva la del Banco Central.

Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF)

Ese el ente encargado de velar por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del sistema financiero nacional, establecer categorías de intermediarios financieros en función del tipo, tamaño y grado de riesgo y asesorar, en el campo que le compete, a las entidades fiscalizadas.

Superintendencia General de Valores (SUGEVAL)

Es el ente público responsable de regular y supervisar el funcionamiento de los mercados de valores y sus agentes.

Superintendencia de Pensiones (SUPEN)

Es el encargado de velar por la seguridad de los recursos que administren los sistemas privados de pensiones, regular y fiscalizar la inversión de los recursos de los fondos y velar por su seguridad y autorizar los planes de pensiones, dictar normas, evaluar la solidez financiera de los fondos.

2.2.3. El proceso de cambio en el Banco Central de Costa Rica

En 1995, el Lic. Carlos Muñoz, entonces gerente del Banco Central de Costa Rica, consideró importante dotarlo de una infraestructura tecnológica más avanzada.

Como primer paso, se contrató a la Fundación Tecnológica de Costa Rica (FUNDATEC) para que realizara un diagnóstico de la situación que en ese momento imperaba en la entidad. Dicho estudio dio paso a la creación del Plan Estratégico Informático.

A partir de este Plan, se consideró que, complementariamente, debería cuestionarse el modelo gerencial vigente (burocrático). Así se contrataron varias empresas para que asesoraran al Banco en la construcción de una nueva filosofía organizacional.

Con base en esas consultorías, se consideró viable instaurar el modelo de organización en aprendizaje para el Banco Central.

2.2.3.1. Preparando el terreno

Durante los años 1995 y 1996, se impartieron seminarios con el fin de sensibilizar al personal de la institución. Esas actividades tenían la finalidad de desarrollar en los miembros de la organización una actitud de compromiso e involucramiento en el proceso de cambio que posteriormente realizaría el Banco.

De esta manera, se pretendió que los funcionarios contaran con el ambiente propicio para hacer su aporte con iniciativa y creatividad al proceso de cambio y que asumieran la posibilidad de continuar su aprendizaje a través de la lectura.

Es fundamental señalar que el personal se encontraba en ese momento plenamente identificado con la iniciativa propuesta. Se percibía la disposición que tenían para aceptar los cambios, admitiendo, como en todo proceso de este tipo, que había personas que se resistían a que el proyecto se llevara a cabo.

De acuerdo con Obando, "... en términos generales, el personal de la Institución ofreció una respuesta positiva al proceso de cambio iniciado en el año 1996, debido a la transparencia y divulgación que se percibió de aquel en las charlas de sensibilización." (Obando, 2002, p. 29).

2.2.3.2. Un nuevo Modelo Gerencial

El 14 de agosto de 1996, La Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica, en sesión N° 4882-96, artículo 6, aprobó un nuevo Modelo Gerencial para el Banco Central de Costa Rica. A través de este modelo se pretendía "...la identificación y rediseño de procesos críticos existentes; implantación de estructuras planas, de manera que se reduzcan los niveles jerárquicos; una nueva plataforma tecnológica; aplicación de estructuras de puestos integradas por clases de banda ancha; capacitación

permanente y utilización de sistemas remunerativos basados en un régimen de excelencia, tanto individual como grupal". (Obando, 1997, p. 4).

Los puntos más relevantes de dicho modelo son los siguientes:

1.- Se excluyen de la estructura organizacional y de puestos del Banco los niveles jerárquicos de 'subdirector de departamento' y de 'jefatura de unidad', así como la clase de 'asistente técnico de las divisiones'.

La eliminación del subdirector de departamento, se hizo con el fin de disminuir la cantidad de rangos jerárquicos superiores, de manera que más bien se fortalezcan las "jefaturas de sección" en cada dependencia, convirtiéndose estas en "coordinadores de área", quienes, además de administrar recursos humanos, materiales y presupuestarios, bajo su responsabilidad, actúen como asesores de la instancia jerárquica superior en el campo técnico de su competencia, según lo propuesto en el Manual de Actividades Ocupacionales.

Los titulares actuales de los cargos de "subdirección" y de "asistencia técnica" serán capacitados y orientados para que asuman la conducción de equipos de trabajo que se conformen para analizar y resolver problemas técnicos específicos de la "división", realicen investigaciones de calidad profesional en temas de interés para esa área y participen en trabajos profesionales que asigne la 'dirección de la división'.

En cuanto a la eliminación administrativa de las 'jefaturas de unidad', el interés de la administración es que los titulares actuales de ese tipo de cargos se desliguen de las tareas propias de administración de recursos humanos, materiales y presupuestarios y, prioritariamente, se transformen en líderes de equipos de trabajo en los procesos técnicos bajo su responsabilidad, para posibilitar con ello el cumplimiento eficiente y oportuno de las funciones asignadas y aplicar los controles internos que se requieran.

2.- Las actividades ocupacionales deberán estar orientadas a procesos en vez de tareas, concebidas desde una perspectiva funcional.

Dado que la segregación de funciones en la División Financiera, bajo la filosofía del Registro, Operación y Control (ROC) se fundamentó en la definición de funciones y procedimientos, es preciso ahora abocarse a la identificación y documentación de los procesos existentes en esa división.

3.- Las actividades ocupacionales deberán permitir un amplio crecimiento personal del funcionario, mediante la creación de clases anchas, que favorezcan su polifuncionalidad, al asumir los empleados responsabilidades más variadas e importantes.

De esa forma, ampliaremos o complementaremos el Manual de Actividades Ocupacionales elaborado para la División Administrativa, a fin de incorporar o modificar las clases de puestos y los rangos remunerativos (categorías) que se ameriten como resultado de los análisis que se efectúen en la División Financiera.

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

5.- Asimismo, favorecerá el desarrollo de la carrera del personal, ya no solo desde una perspectiva vertical, sino también horizontal, reduciéndose el número de clases de puestos y el de categorías dentro de la escala de sueldos vigente. Se pretende 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.

6.- Se adopta como premisa en la nueva estructura organizacional la eliminación de actividades que no agreguen valor al producto y la erradicación de duplicaciones que hacen lentos los trámites, obligan a rehacer los trabajos y aumentan los costos.

Para ello, los Planes Anuales Operativos se han vinculado con los Sistemas de Presupuesto y Proveduría, lo que nos permitirá que se evalúen en cuanto a la eficacia del gasto.

7.- La plataforma tecnológica en Informática derivada del nuevo modelo gerencial deberá estar sustentada en la aplicación de sistemas de procesamiento distribuido, con orientación al cliente.

8.- El pilar fundamental del nuevo modelo gerencial descansa en un plan de capacitación, diseñado al tenor de las técnicas más actualizadas en el ámbito de la gestión del potencial humano, tendiente a incrementar y actualizar conocimientos, desarrollar habilidades y fortalecer actitudes positivas del personal de la Institución para mantener a esta en punta y no relegada.

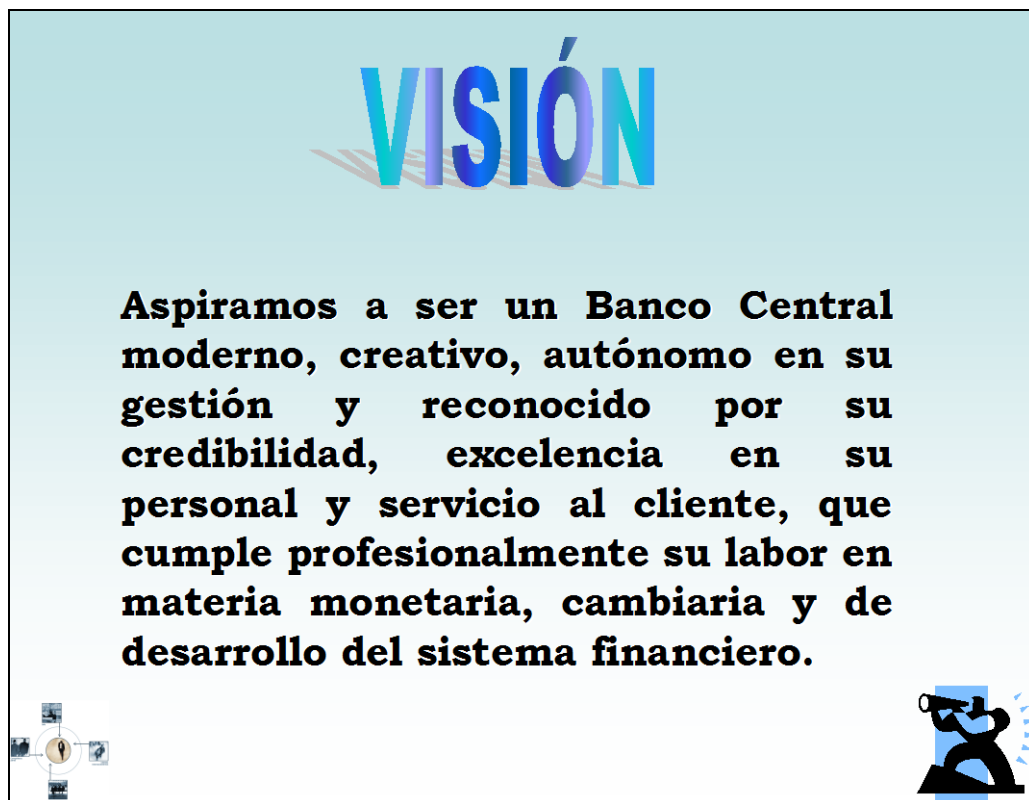
9.- Para tal propósito, contamos con la colaboración de varias empresas y consultores, así como con el aporte de expertos que, para esos efectos, nos facilitó el CEMLA y en la actualidad con gente propia preparada para hacer de esta reestructuración un modelo envidiable en el sector público.

10.- Para lograr una aplicación congruente e integral en toda la institución, la Gerencia del Banco coordinará con los jerarcas superiores de la Superintendencia General de Entidades Financieras, de la Superintendencia de Pensiones y de la Comisión Nacional de Valores la presentación y motivación del marco conceptual en que se fundamenta el nuevo modelo gerencial a efecto de que se ponga en práctica apropiadamente en cada organismo de desconcentración máxima.

2.2.3.3. Filosofía institucional

El 09 de mayo de 2001 fueron aprobadas por la Junta Directiva en Sesión 5074-2001, la Visión⁶, Misión⁷ y Valores⁸ del Banco Central de Costa Rica, las cuales se dieron a conocer posteriormente a los funcionarios de la Institución.

Fig. 16.
Visión del Banco Central de Costa Rica

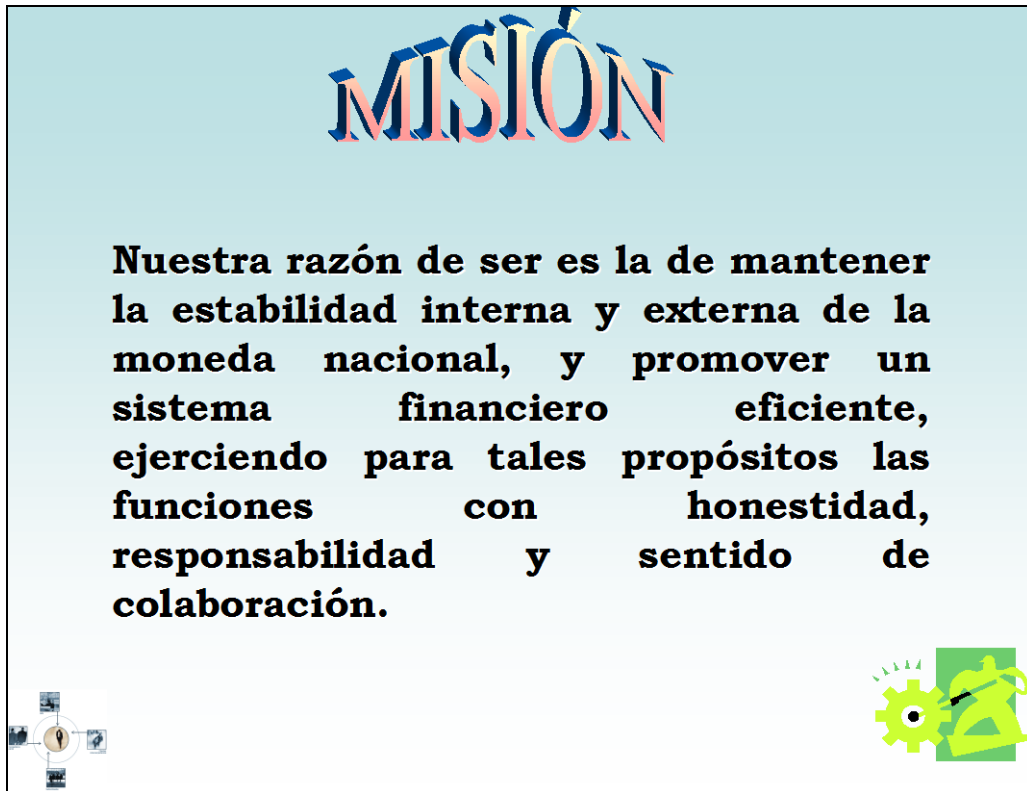


⁶ "La visión es el "qué", la imagen del futuro que procuramos crear." (Senge, 1990, p. 72).

⁷ El propósito (o "misión") es el "porqué", la respuesta de la organización a la pregunta "¿Por qué existimos?" (Senge, 1990, p. 72).

⁸ "Los valores responden a la pregunta ¿cómo queremos actuar, en coherencia con nuestra misión, a lo largo de la senda que conducirá al logro de nuestra misión?" (Senge, 1990, p. 72).

Fig. 17.
Misión del Banco Central de Costa Rica



El 14 de marzo de 2002 se realizó en el Despacho del señor Subgerente, el ejercicio para la actualización de la filosofía del Banco Central de Costa Rica, con la participación de los Directores de División.

Fig. 18.
Valores del Banco Central de Costa Rica

Valores Institucionales **2001**

- **CREDIBILIDAD:** Trabajamos siguiendo criterios técnicos, independientes, objetivos y congruentes que generan confianza en el cliente.
- **HONESTIDAD:** Cumplimos nuestras funciones con rectitud y apego a las normas legales, preceptos éticos y morales.
- **PERTENENCIA:** Estamos identificados con la institución y con lo que hacemos.
- **PENSAMIENTO SISTÉMICO:** Trabajamos con conocimiento de las partes y sus interrelaciones.
- **TRABAJO SINÉRGICO:** Trabajamos en equipo para aprovechar nuestras fortalezas y minimizar nuestras debilidades en el logro de la misión institucional.



Continuación: Valores Institucionales

2001

- **CREATIVIDAD:** Estamos comprometidos con la búsqueda constante de iniciativas que generen mejores maneras de atender las funciones institucionales.
- **LEALTAD:** Estamos comprometidos con la misión, visión y valores institucionales.
- **RESPONSABILIDAD:** Cumplimos fielmente con nuestros deberes y obligaciones.
- **SERVICIO AL CLIENTE:** Participamos activamente en la búsqueda y solución completa de las necesidades del cliente, ya sea interno o externo.
- **EXCELENCIA:** Trabajamos por el mejoramiento continuo de la gestión institucional, con calidad y eficiencia.



El 14 de abril de 1999, la Junta Directiva, mediante Artículo 8, del Acta de la Sesión 4992-99, presenta las siguientes modificaciones a los valores de la Institución:

- El valor Integración se sustituyó por Pensamiento Sistémico. Sin embargo, se mantuvo el mismo criterio de aplicación.
- Se suprimió el valor Colaboración y se propuso Trabajo Sinérgico.
- Se fortaleció la redacción de los criterios de aplicación de los siguientes valores: Credibilidad, Honestidad, Lealtad, Servicio al Cliente y Excelencia.

2.2.3.4. Hacia un cambio tecnológico

Con base en el Plan Estratégico Informático, el Banco transformó el Departamento de Informática en la División Tecnologías de Información, la cual se encuentra adscrita a la Gerencia.

Como resultado de la ejecución del PEI, en el período 1995-2000, se alcanzaron los objetivos programados:

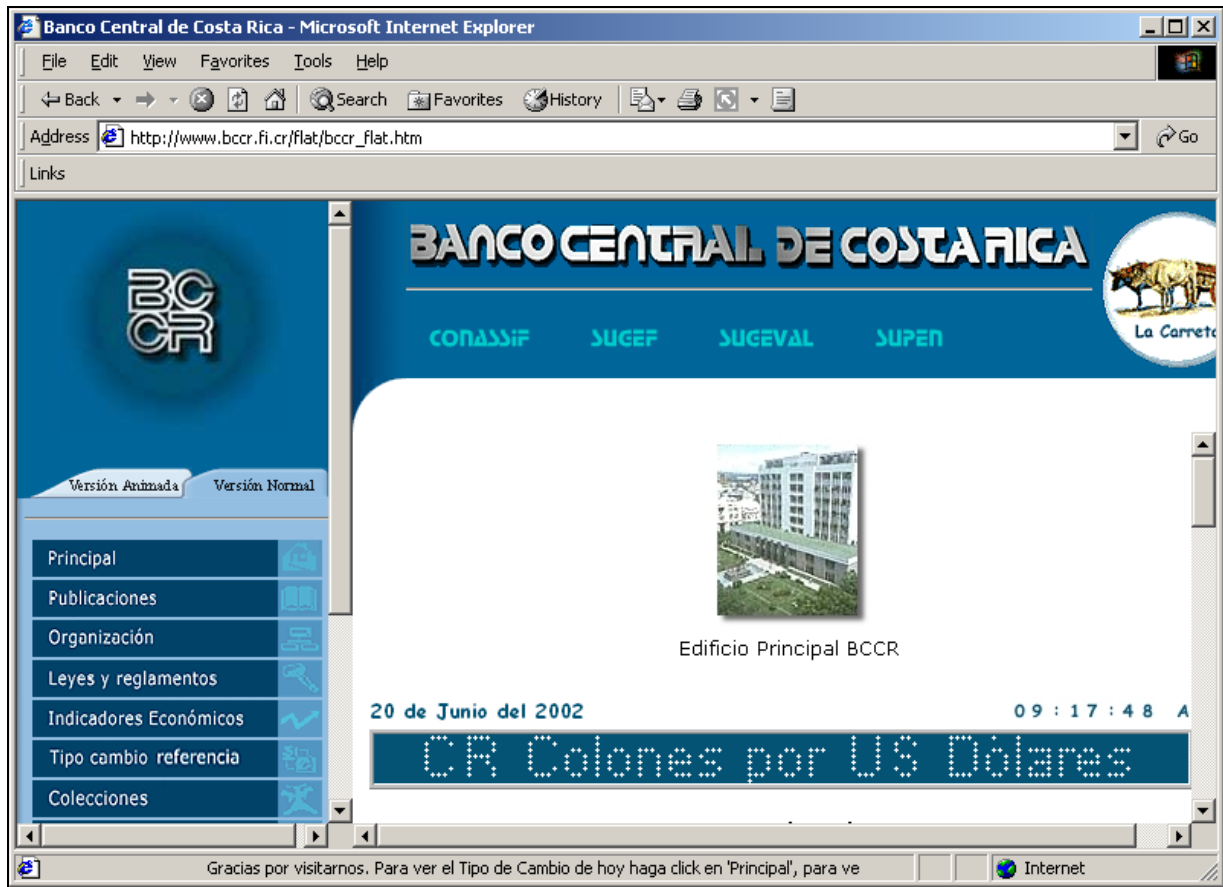
- Sustituir la plataforma propietaria de equipos centrales por una plataforma abierta, cliente/servidor.
- Reemplazar, por medio de una red de cableado estructurado institucional, las redes desperdigadas por el Banco.
- Absorber y administrar la telefonía.
- Llevar adelante un agresivo plan de Automatización de Oficinas, que junto con la capacitación requerida y la compra de herramientas adecuadas, permitiera el desarrollo de sistemas de información modernos. (Hidalgo, 2000, ed. Electrónica).

A partir de 1996, los funcionarios cuentan con microcomputadoras de última tecnología, con impresoras HP, impresoras monocromáticas y a color; scanner, cámaras digitales y microcomputadoras portátiles, de acuerdo con las necesidades detectadas en cada Área y División.

Respecto a software, se definieron estándares en las herramientas de base de Datos, desarrollo de Sistemas y herramientas de software de escritorio, logrando que el Banco cuente hoy en día con las licencias respectivas de uso de estos productos.

Además, se puso a disposición de los clientes internos y externos, un sitio web con los indicadores económicos que genera la Institución, información sobre el Banco, los entes desconcentrados y otros sitios de interés. Dicha página puede ser accedida a través de la siguiente dirección: <http://www.bccr.fi.cr>

Fig. 19.
Página principal del web del Banco Central de Costa Rica



Tomado de: <http://www.bccr.fi.cr/>

2.2.3.5. Aprender, entrenar y enseñar

A partir de 1999, se rediseñó el Plan Anual de Capacitación, con el fin de que se puedan establecer claramente las necesidades de capacitación de las jefaturas y de los funcionarios de las distintas áreas y departamentos, esto con el fin de "fortalecer los conocimientos, mejorar las destrezas, y fomentar las actitudes positivas del personal en sus puestos de trabajo, además de intensificar la capacitación en manejo de bases de datos." (Obando, 2002, p. 4)

Con base en este Plan, se realizaron las políticas de capacitación iniciadas en el año 1999 y revisadas cada año, con el fin de que se adaptaran a las necesidades de la Organización.

Su propósito es:

- a. Orientar adecuadamente la capacitación como instrumento que apoye directamente el proceso de modernización institucional.
- b. Procurar el desarrollo integral de los empleados mediante programas de mejoramiento continuo.

Se pretende además, democratizar la participación de todos los funcionarios en los cursos y seminarios que se ofrecen, tanto a nivel nacional como internacional. Esto se logrará con la distribución equitativa de recursos presupuestarios entre las divisiones del Banco.

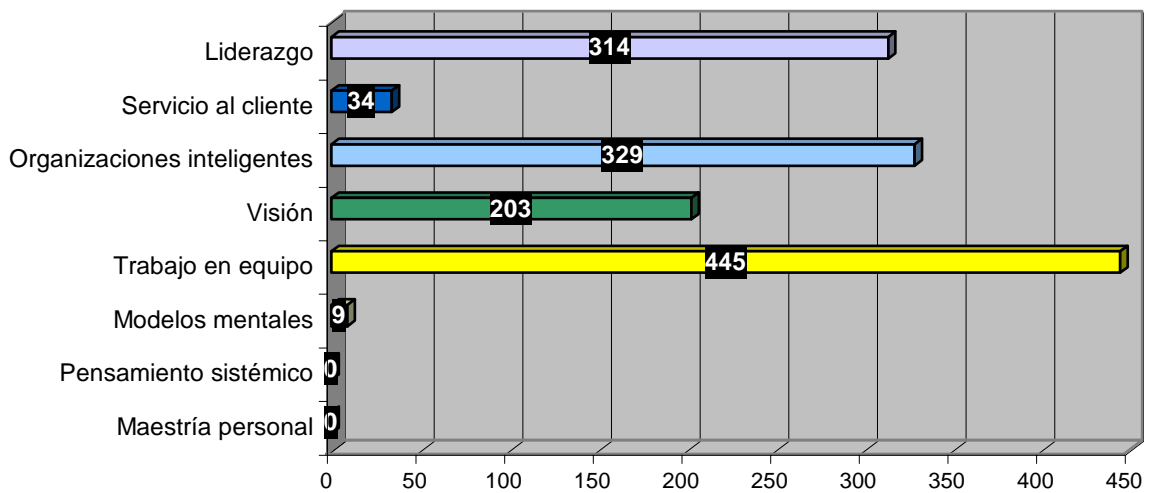
Los puntos más importantes que se señalan dentro del Reglamento de Estudios de Postgrado para el personal en el año 2001, son los siguientes:

- Mejorar la condición profesional del personal, acorde con los objetivos Institucionales.
- Ofrecer a los servidores oportunidades de capacitación con el fin de que la Institución pueda configurar un cuadro de personal profesional altamente capacitado para atender cada día mejor las actividades que tiene encomendadas.
- Preparar académicamente al personal para enfrentar y propiciar los cambios en la dinámica que requiera la Institución.
- Fomentar la motivación, creatividad, responsabilidad, dedicación y eficiencia del personal en el desempeño de sus labores.
- Promover la actualización de conocimientos e intercambio de experiencias y, a la vez permitir visualizar las distintas escuelas de pensamiento y corrientes de cambio que se están dando en otras regiones.

“Con ello, se busca contar en la Institución con técnicos y profesionales idóneos, comprometidos con el Banco Central y sus Órganos Desconcentrados, en la consecución de los objetivos, metas, y funciones que le competen a cada unidad administrativa.” (Obando, 2002, p. 6)

Es importante mencionar que a partir de 1995, año en que se inició el proceso de cambio en el Banco Central, se ha capacitado al personal, además de los cursos específicos, en las siguientes áreas relacionadas con las organizaciones en aprendizaje:

Gráfico No. 1.
Cantidad de cursos que han recibido los funcionarios del Banco Central de Costa Rica, sobre los componentes de las organizaciones en aprendizaje. 1995-2002



Fuente: Información recolectada por la investigadora, 2002.

La cantidad de funcionarios que participaron en dichos cursos, se muestran en la Tabla No. 2.

Tabla No. 2.
Capacitación de los funcionarios en temas relacionados con las
organizaciones en aprendizaje
1995-2002

CURSO O SEMINARIO	CANTIDAD DE PARTICIPANTES
Maestría personal	0
Pensamiento sistémico	0
Modelos mentales	9
Trabajo en equipo	445
Visión	203
"De organizaciones burocráticas a organizaciones inteligentes"	235
Seminario Organizaciones inteligentes	94
Servicio al cliente	34
Liderazgo	314

Fuente: Información recolectada por la investigadora, 2002.

La capacitación al respecto, se detuvo durante los últimos dos años, aproximadamente, debido a los distintos procesos de reestructuración que se suscitaron, sin embargo, se pretenden continuar durante este año.

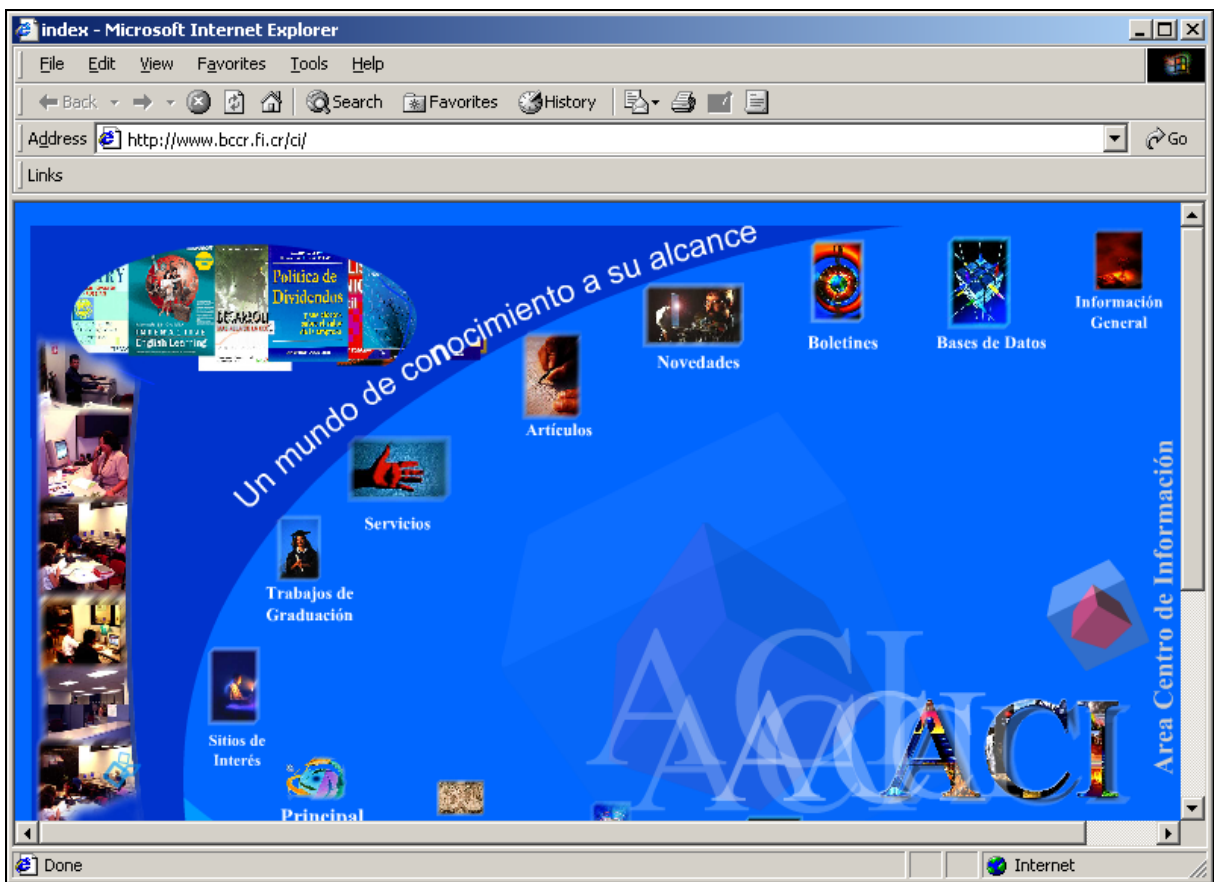
2.2.3.7. De biblioteca a centro de información

La antigua biblioteca del Banco Central, fundada en 1950 con la creación del Banco, se convirtió en un Centro de Información especializado, con el fin de servir de apoyo en los procesos de aprendizaje institucional.

Hoy el Centro cuenta con funcionarios profesionales, altamente calificados, que brindan información a través de productos electrónicos en Internet, intranet y a través de correo electrónico,

El Centro cuenta con su propio sitio web, donde se encuentra información relevante y pertinente a los componentes tecnológicos de las organizaciones en aprendizaje, así como de las áreas técnicas que son el sustento del Banco Central y los entes desconcentrados. Este web puede encontrarse en la dirección: <http://www.bccr.fi.cr> en la opción Centro de Información.

Fig. 20.
Página principal del web del Centro de Información del Banco Central de Costa Rica



Tomado de: <http://www.bccr.fi.cr/ci/>

III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se indica la metodología realizada para este estudio, los objetivos y el tipo de investigación.

3.1. Planteamiento del problema

El presente estudio pretende clarificar el siguiente cuestionamiento: ¿Posee el Banco Central de Costa Rica características distintivas de una organización en aprendizaje?

3.2. Objetivos de la investigación

3.2.1. Objetivo general

- Evaluar el proceso de cambio en el Banco Central de Costa Rica, basado en el modelo de organizaciones en aprendizaje.

3.2.2. Objetivos específicos

1. Establecer las características que distinguen a las organizaciones burocráticas de las organizaciones en aprendizaje.
2. Conocer el estado actual del Banco Central de Costa Rica para transformarse de una organización tradicional a una organización en aprendizaje.
3. Evaluar el impacto en la organización de los cambios puestos en práctica durante el proceso de cambio en el Banco Central de Costa Rica.
4. Examinar las principales variables que pueden estar obstaculizando el proceso de cambio en el Banco Central de Costa Rica.
5. Identificar si existen en el Banco Central de Costa Rica procesos de educación y capacitación permanente para el desarrollo de una organización en aprendizaje.

3.3. Tipo de investigación

Revisada la literatura existente sobre el tema en libros, artículos de revistas e Internet, se determinó que el tema ha sido poco estudiado; no existen estudios técnicos relacionados con la medición y evaluación de organizaciones basadas en el modelo de organizaciones en aprendizaje para Costa Rica.

En el ámbito internacional existen estudios relacionados con el tema para organizaciones como Toyota y Chrysler en 1991; sin embargo, por el tipo de organización y su contexto, no se asemejan al estudio en cuestión.

Una vez determinado lo anterior, se define el estudio como exploratorio, el cual, según Dankhe, "...se efectúa, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes". (Hernández, 2000, p. 58).

Dankhe indica también que "los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos", sino que, por lo general, "determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el tono de investigaciones posteriores más rigurosas".

Este tipo de estudio nos dará la posibilidad de realizar trabajos posteriores en otras organizaciones del país que se encuentren en un proceso de cambio.

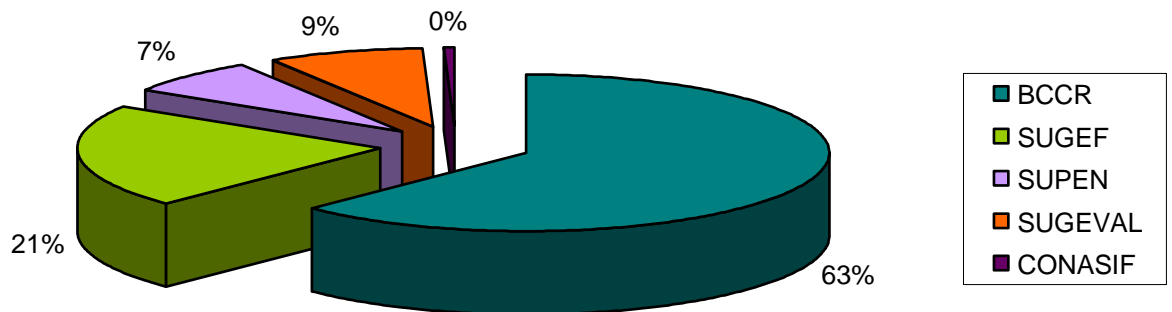
3.4. Descripción de la población objeto de estudio

El estudio se realizó en el Banco Central de Costa Rica, el cual tiene adscritos tres organismos desconcentrados: Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), Superintendencia General de Pensiones (SUPEN) y Superintendencia General de Valores (SUGEVAL); además, forma parte de su estructura el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF).

En el momento de realizar esta investigación la población era de 911 funcionarios.

Como se puede observar en el gráfico n.º 2, el 63% de la población se encuentra adscrito al Banco Central de Costa Rica, por lo que se consideró que dichos funcionarios son los que representan mejor el comportamiento de la institución. Otro factor que se debe destacar es que cada uno de los entes desconcentrados poseen sus propias ideas rectoras y programas específicos de capacitación, de acuerdo con los programas que cada superintendencia determina anualmente con base en sus necesidades.

Gráfico No. 2.
Distribución de la población total del Banco Central de Costa Rica y Entes Desconcentrados



FUENTE: Planilla del Banco Central de Costa Rica al 15 de abril de 2002.

Características de la población encuestada:

- El 79% de los funcionarios incluidos en la muestra son profesionales (bachilleres, licenciados, con grado de maestría o están a punto de graduarse).
- De la población elegida en la muestra, se aplicó el cuestionario a 50 hombres, lo que representa un 67% de la población objeto de estudio, y 24 mujeres (33%).
- El 74% de la población objeto de estudio tiene más de seis años de laborar en el Banco Central. Este hecho es muy importante ya que la población seleccionada conoce a fondo los cambios que se han realizado en la institución desde sus inicios.

3.5. Determinación de la muestra

Para elegir un tipo de muestra que se requiere depende de los objetivos del estudio y del esquema de la investigación.

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación por encuesta donde se pretende generalizar a una población.

Las características de esta muestra es que todos los elementos de la población tienen al inicio la misma probabilidad de ser elegidos, de esta manera los elementos muestrales tendrán valores muy aproximados a los valores de la población ya que los valores del subconjunto serán estimaciones muy precisas de conjunto mayor, esta precisión depende del error estándar.

La elección aleatoria puede hacerse por tómbola, tabla de números al azar y selección sistemática.

El tamaño de la muestra se calcula con siguiente Formula:

$$N' = \left[\frac{S}{V} \right]^2$$

N' = Tamaño de muestra sin ajustar

S = Variancia de población

$$S^2 = (P * 1) - P$$

$$N' = \left[\frac{S}{V} \right]^2 = 0.5/0.00049 = 102$$

Error estándar = 0.07

N = 539 funcionarios

$$N = \frac{N'}{1 + 1/n}$$

De acuerdo con lo expuesto, el tamaño de la muestra por estudiar es de 86 funcionarios.

Como paso siguiente, se escogieron al azar 86 funcionarios del Banco Central, con base en la planilla del Banco Central de Costa Rica del 15 de abril de 2002. Luego, se procedió a elaborar una lista de los seleccionados por área para facilitar su ubicación dentro del Banco y proceder a la aplicación del cuestionario.

3.6. Instrumento para la recolección de la información

3.6.1. Construcción del cuestionario

Con base en los objetivos de la investigación, se procedió a elaborar un cuestionario con las preguntas que se consideraron relevantes. La primera versión del cuestionario fue probada con los funcionarios del Centro de Información del Banco Central de Costa Rica.

Los resultados que se obtuvieron fueron evaluados y se realizaron algunos cambios con el fin de facilitar a los encuestados la comprensión de las preguntas.

3.6.2. Diseño muestral

Como se indicó en el apartado 3.5., se seleccionó una muestra de 86 funcionarios del Banco Central de Costa Rica. Se decidió que, tratándose de una encuesta de opinión, lo mejor era usar la técnica de entrevista con cuestionario estructurado.

3.6.3. El trabajo de campo

El trabajo de campo se realizó en dos semanas.

El grado de cooperación fue alto. De las 86 personas incluidas en la muestra fueron entrevistadas 74 (86%); 7 quedaron pendientes (8%) y 5 rechazaron la entrevista o no estaban disponibles para contestar el cuestionario (6%).

3.6.4. Procesamiento de la información

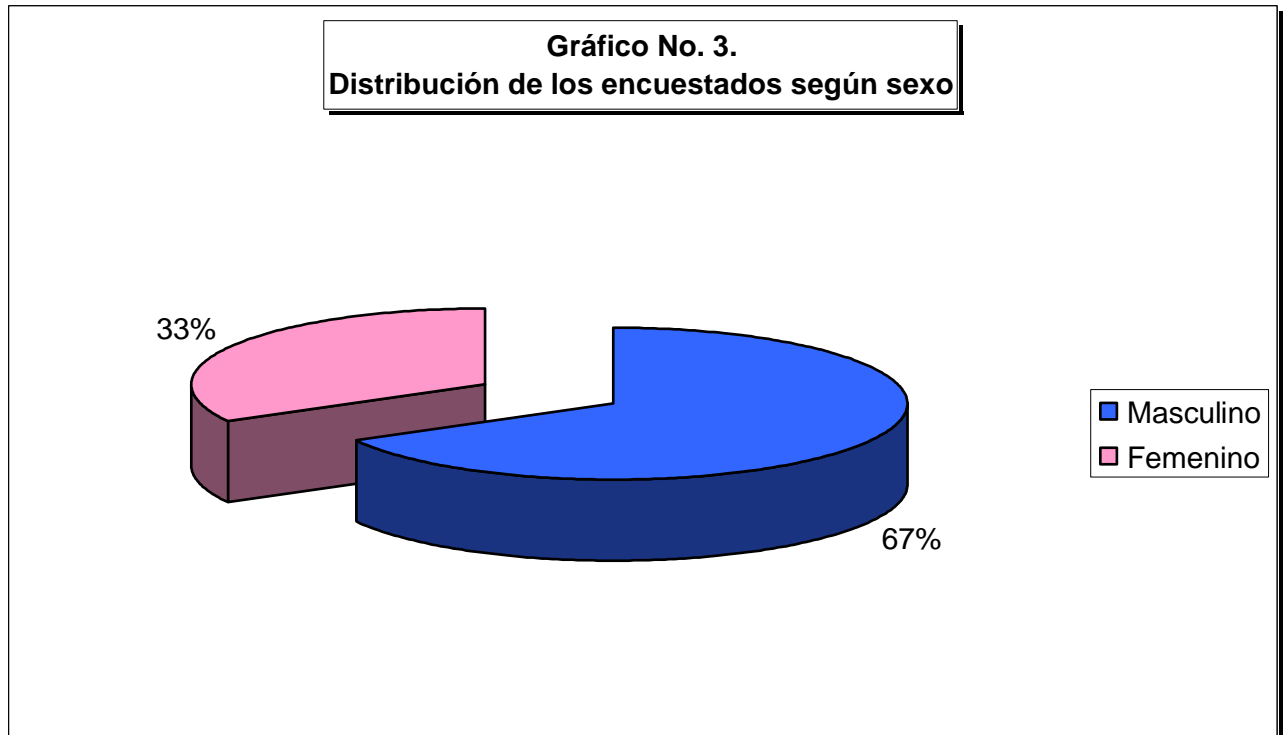
El cuestionario⁹ contiene 21 preguntas, de las cuales 17 son abiertas y 4 cerradas. La metodología para agrupar las preguntas abiertas fue digitar las respuestas dadas por los encuestados para posteriormente proceder a agruparlas en categorías a través del análisis de su contenido.

⁹ Ver Anexo No. 1.

IV. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Con base en la información recopilada en los cuestionarios, se indican a continuación los resultados obtenidos y se hace un análisis de los mismos.

1. SEXO DE LOS ENCUESTADOS



Fuente: Información recolectada por la investigadora, 2002.

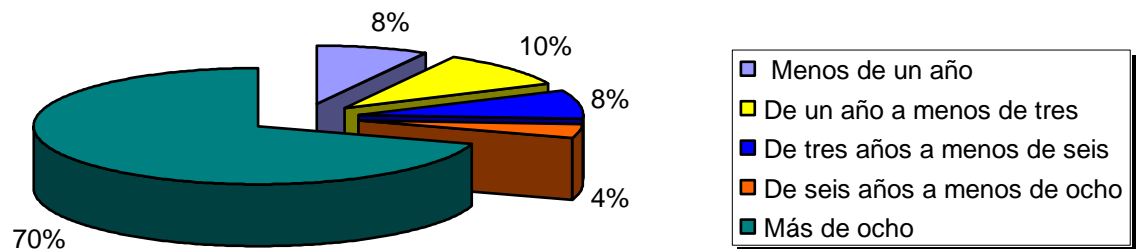
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

De la población elegida en la muestra, se pasó el cuestionario a 50 hombres, lo que representa un 67% de la población objeto de estudio, y 24 mujeres (33%).

Si bien dentro de este estudio no se hace cruce de variables respecto al sexo de los encuestados, se propone dicho análisis para un estudio posterior.

2. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO SEGÚN TIEMPO DE TRABAJAR PARA EL BANCO CENTRAL DE COSTA RICA?

Gráfico No. 4.
Distribución de la población objeto de estudio según tiempo de trabajar para el Banco Central de Costa Rica



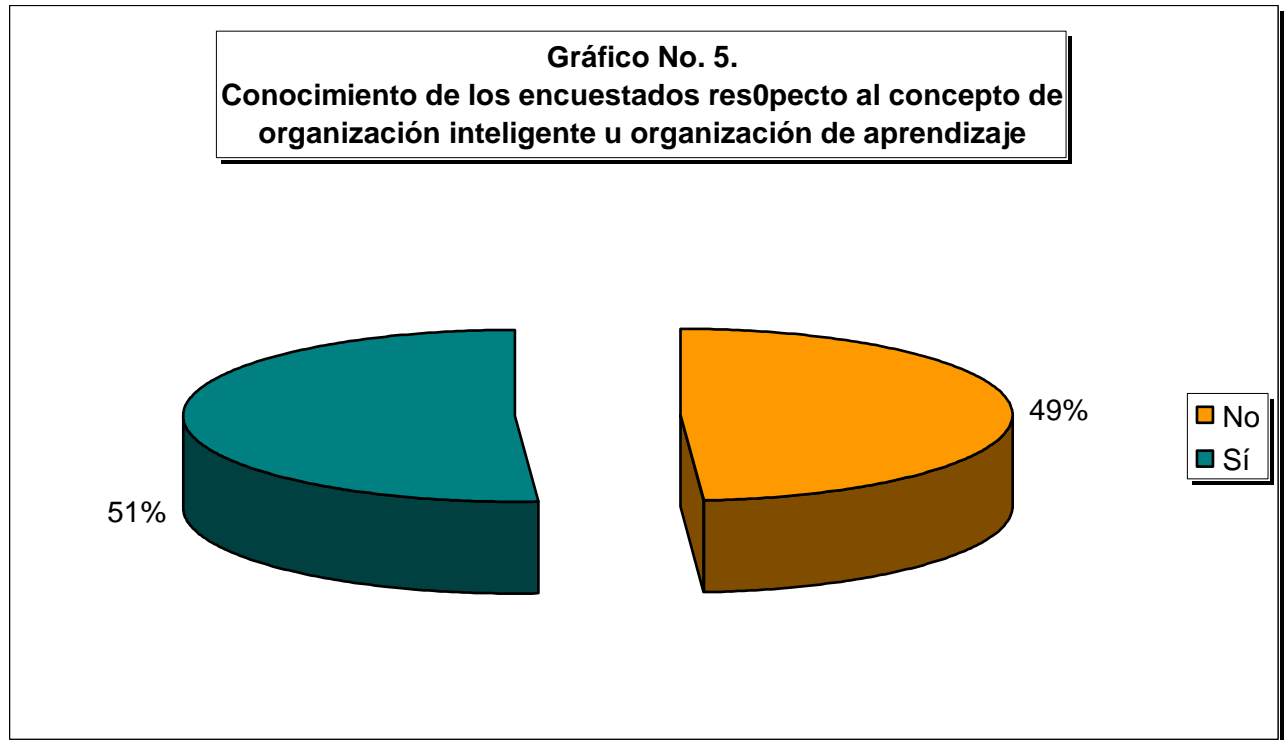
Fuente: Información recolectada por la investigadora, 2002.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El 74% de la población objeto de estudio tiene más de seis años de laborar en el Banco Central. Este hecho es muy importante, ya que dicha población conoce a fondo los cambios que se han realizado en la Institución, desde sus inicios.

Al igual que con la variable sexo, no se hace cruce de variables respecto a los años de trabajar en la Institución. Se propone dicho análisis para un estudio posterior.

3. CONOCIMIENTO DE LOS ENCUESTADOS RESPECTO AL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE U ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE



Fuente: Información recolectada por la investigadora, 2002.

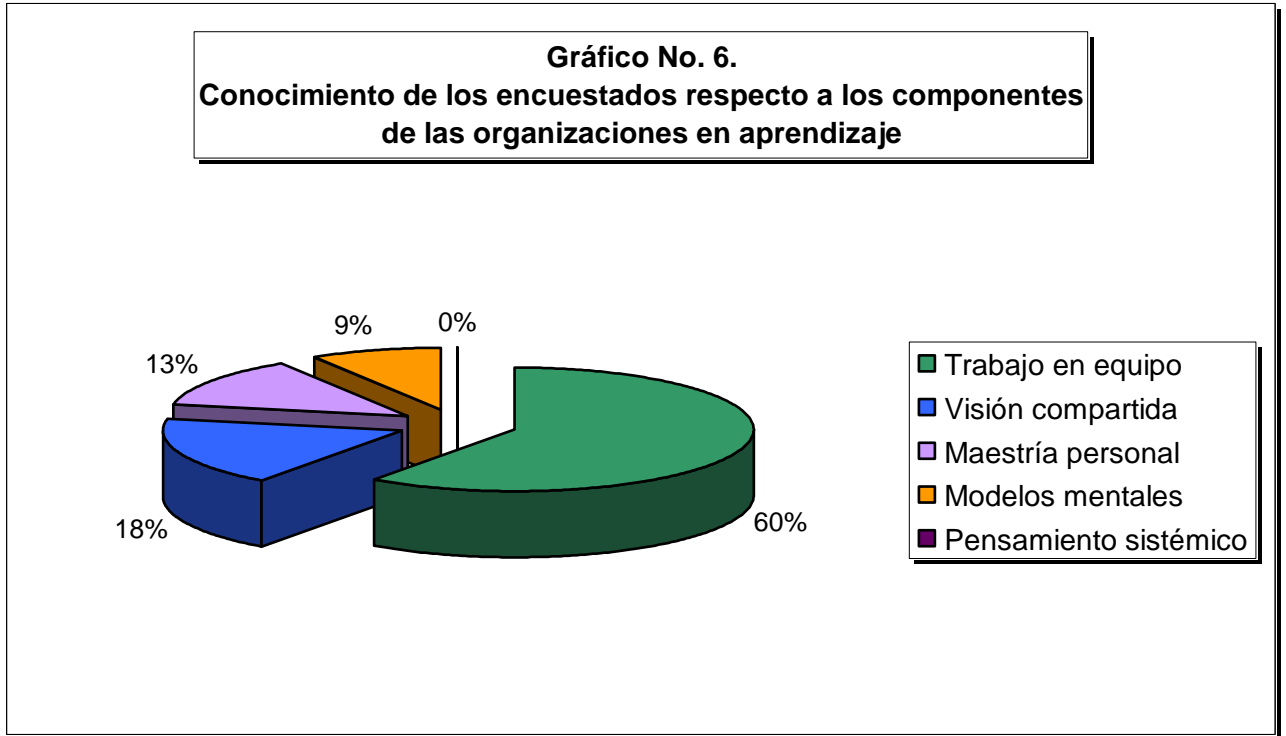
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El 49% de la población dijo no saber qué es una organización inteligente. Del 51% restante, que indicaron que sí conocían el término, el 63% solo contestó correctamente de 1 a 3 de sus componentes; el resto (37%) no acertó ninguno de los componentes.

Aunque se ha dado capacitación sobre estos temas, los funcionarios encuestados no recuerdan los conceptos. Ello refleja la falta de un programa de seguimiento a partir de dicho entrenamiento, pero, sobre todo, la falta de aplicabilidad de estos conceptos al quehacer cotidiano de la organización.

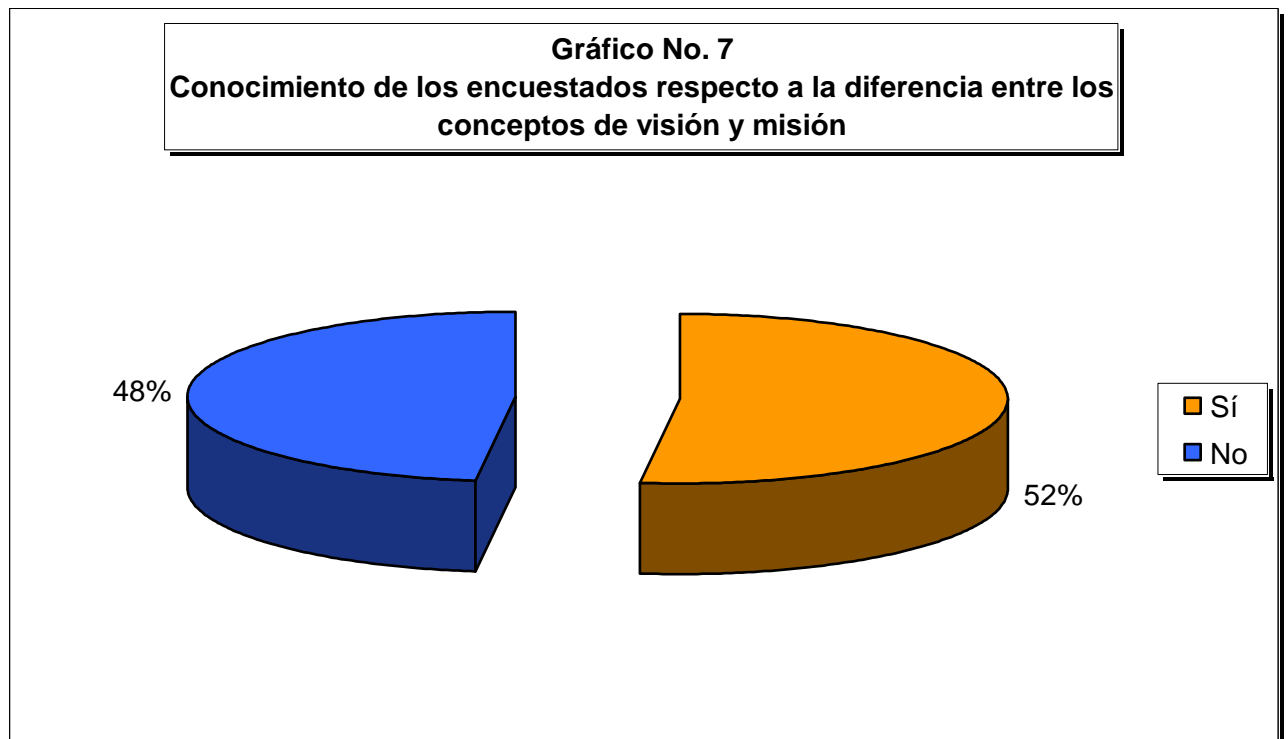
Es importante establecer un programa para determinar el impacto de la capacitación y revisar los contenidos de los cursos y seminarios que se ofrecen, esto con el fin de estar seguros de que dicha capacitación se ajusta a las necesidades de los participantes.

Como puede observarse en el gráfico siguiente, ninguno de los encuestados conoce el concepto de pensamiento sistémico, un 9% conoce el concepto de modelos mentales y sólo un 13% sabe lo que es maestría personal. Se sugiere la inclusión de capacitación en dichos aspectos, con contenidos teórico-prácticos.



Fuente: Información recolectada por la investigadora, 2002.

4.CONOCIMIENTO DE LOS ENCUESTADOS RESPECTO A LA DIFERENCIA ENTRE LOS CONCEPTOS DE VISIÓN Y MISIÓN



Fuente: Información recolectada por la investigadora, 2002.

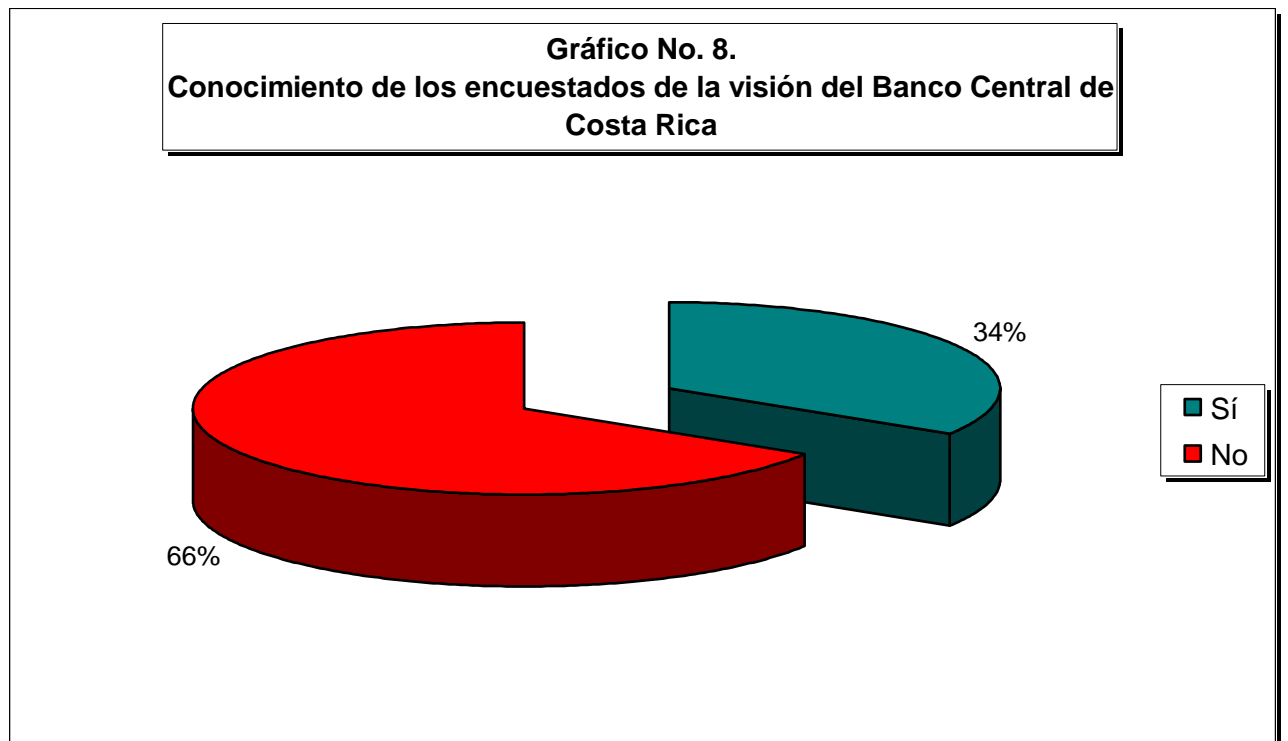
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El 52% de las personas indican que sí conocen la diferencia entre los conceptos de visión y misión, sin embargo, al explicar la diferencia, solo 49 personas respondieron correctamente. El 26% mencionan que no conocen la diferencia entre ambos conceptos.

Si las personas que conforman una organización no tienen claros los conceptos, y no se encuentran identificados con ellos, la mayor parte buscará la realización sólo en intereses externos y no en su trabajo.

Se remienda capacitar a los funcionarios en los aspectos teóricos básicos de las organizaciones en aprendizaje, a través de material bibliográfico que pueda servir de apoyo, por medio del correo electrónico. Un medio importante para esto es el Centro de Información.

5. CONOCIMIENTO DE LOS ENCUESTADOS DE LA VISIÓN DEL BANCO CENTRAL DE COSTA RICA



Fuente: Información recolectada por la investigadora, 2002.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Un 66% dijo no conocer la visión del Banco, o los componentes que indicó son incorrectos. Un 34% sí la conoce. Lo cual indica que no existe una visión compartida.

Algunos de los razonamientos que explican dicho resultado son:

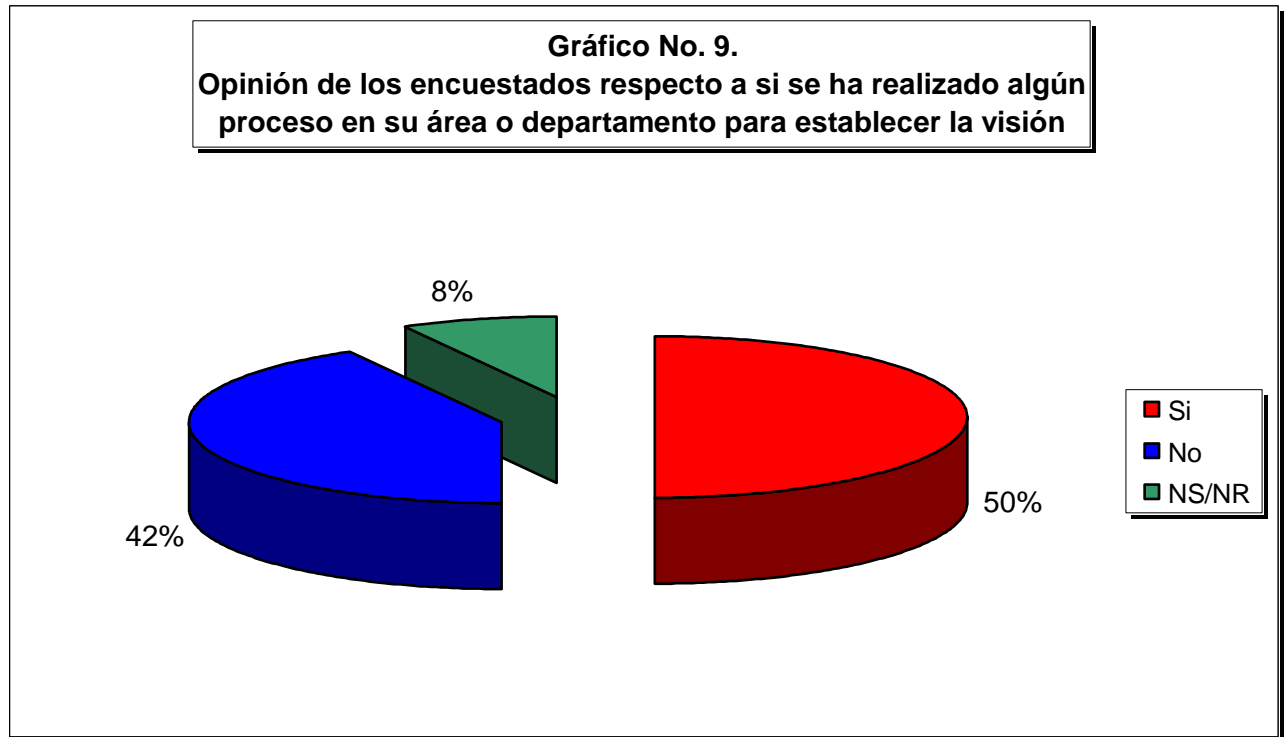
- La visión del Banco Central fue establecida por las autoridades superiores, error común de creer que la visión debe ser anunciada "desde arriba".
- No se construyó a partir de las visiones personales de los funcionarios. Hay pocas oportunidades de indagación y verificación en cada nivel, para que la gente comprenda que posee la visión.
- La visión oficial no alienta entusiasmo ni compromiso. No inspira a los funcionarios.
- La construcción de una visión compartida se debe plantear como un elemento central del trabajo cotidiano. Debe ser constante e incesante.

- Se presenta una actitud de *apatía*¹⁰, donde las personas no están en contra ni a favor de la visión propuesta.

Senge afirma que "no hay organización inteligente sin visión compartida." Con una visión compartida, existirá más facilidad a exponer nuestro modo de pensar, a renunciar a perspectivas arraigadas y a reconocer los defectos de una persona o una organización.

¹⁰ Peter Senge recalca que existen siete actitudes posibles ante una visión: compromiso, alistamiento, acatamiento genuino, acatamiento formal, acatamiento a regañadientes, desobediencia y apatía.

6. OPINIÓN DE LOS ENCUESTADOS RESPECTO A SI SE HA REALIZADO ALGÚN PROCESO EN SU ÁREA O DEPARTAMENTO PARA ESTABLECER LA VISIÓN



Fuente: Información recolectada por la investigadora, 2002.

ARGUMENTOS

- En mi Área, se realizó una reunión conjunta en donde todos opinamos.
- En la elaboración del PAO – procedimientos de CEGESTI, se nos pidió hace uno o dos años elaborar una visión para el Área.
- El jerarca suministró una serie de pensamientos a un grupo de funcionarios. A partir de los cuales se redactó la visión.
- Se que se realizó pero desconozco cuál fue el proceso.
- Se solicitó a los integrantes del área colaborar en establecer la visión y también en aportar algunos valores y su significado.
- Estamos trabajando en ella, buscando llegar a niveles de excelencia en cuanto a la labor que se realiza en el servicio al cliente.
- Se le solicitó a cada empleado que brindara componentes para definir el concepto de visión que se quiere para el área.
- A partir de una reunión de los directores, se estableció la visión, misión y objetivos de la Auditoría Interna.
- Cuando se realizó la Reestructuración del Departamento, se reunieron los directores y se llegó a una visión para el Departamento.

- Se realizó por medio de una “encerrona” con especialistas en este campo y se hizo una revisión posterior de la redacción.
- Reunión de directores donde salió el concepto de visión de la División.
- Reunión de jefaturas.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Un 50% de la población encuestada indica que en su área o departamento no se realizó ningún proceso para establecer la visión o que lo desconocen. Sin embargo, como se observa en el Anexo No. 4, cada división dentro del Banco cuenta con su propia visión. Este hecho indica claramente por qué las personas no se encuentran identificadas con su propia visión, ya que esta les resulta abstracta y superficial.

Si analizamos las visiones de las distintas divisiones del Banco Central, encontramos elementos comunes:

- Las visiones propuestas son muy extensas, por lo que es muy difícil recordarlas.
- No han existido en general procesos para internalizar la visión por departamentos o divisiones, por lo que los funcionarios no se sienten comprometidos.
- Con excepción del Departamento de Informática, que en todos los correos que envía a todo el personal, utiliza una plantilla donde se indica la visión, los funcionarios del Banco no conocen las visiones de otras áreas.
- Las labores que realizan los funcionarios no son guiadas por la visión de la división a la cual pertenecen, y menos en relación con la del Banco Central.

Se deben realizar en primera instancia, procedimientos en los cuales se debe conocer la visión por departamento, y posteriormente alineamiento¹¹ y compromiso con la misma.

¹¹ Para Senge, el alineamiento es cuando un grupo de personas funcionan como una totalidad. Cuando hay alineamiento entre los equipos de trabajo y la visión compartida se transforma en una prolongación de sus visiones personales.

7. TAREAS ESPECÍFICAS EN LAS CUALES LA IMPLEMENTACIÓN DEL CORREO ELECTRÓNICO EN EL ÁMBITO INSTITUCIONAL HA FACILITADO O HA DIFICULTADO LA LABOR DE LOS ENCUESTADOS

FACILITADO

- Mayor comunicación con el personal.
- Mayor control de trabajos a realizar y las soluciones presentadas.
- Uso del calendario para organización y programación de reuniones.
- Información rápida y oportuna.
- Intercambio de criterios.
- Archivo de información.
- Localización de información.
- Para obtener información del sector privado.
- Para recibir información de interés profesional.
- En la elaboración de documentos usando información ya procesada.
- Facilita el trabajo para dar mejor atención al tener más herramientas.
- Más rapidez para ejecutar las tareas.
- Envío de correspondencia oportuna fuera del Banco.
- Menos tiempo en elaboración y envío de documentos.
- Agilidad en el trámite.
- No se depende de servicios secretariales.
- Facilita la consulta.
- Recibir información económica que solicito para ofrecerla a los usuarios.
- Disponibilidad, el buzón siempre está disponible.
- Coordinación de procesos.
- Respaldo de información.
- Sustituye en parte a las entrevistas de auditoria.
- Ahorro de dinero, ya que permite la comunicación con personas fuera de Costa Rica.
- Retroalimentación de información entre jefes y subalternos.
- Se elimina una gran cantidad de papel.
- Las personas de archivo electrónico son más eficientes.
- Economía de tiempo.
- Menos reuniones.
- Comunicación con otras instituciones.

DIFICULTADO

- Cuando se trata de correos masivos, provoca que uno se distraiga mucho.
- Disminuye interacción de funcionarios.
- Llega mucha información irrelevante, perdida de tiempo.
- Genera mucha información innecesaria.
- Mensajes inadecuados.
- En algunos casos el contacto personal con compañeros se pierde.
- Se crea dependencia que no está controlada aún.
- La recepción implica responsabilidad.
- Hay que estar leyendo continuamente.
- Dificulta la transparencia en las conversaciones al ser tan impersonal.
- Solamente cuando cae el sistema o tiene alguna falla.
- Llega mucha "basura" al correo, es decir, información con chistes, presentaciones en PowerPoint, etc., que hacen que se pierda tiempo leyendo.

- Considero que el uso que se le da al correo no es el más indicado, ya que es poco lo que se utiliza para asuntos de trabajo, casi todo es personal.
- Cuando la información se retrasa.
- Problemas con virus.
- No existe constancia de recibido.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

“Si los empleados no están motivados para alcanzar metas de crecimiento y desarrollo tecnológico...no habrá crecimiento, mayor productividad ni desarrollo tecnológico.” (Senge, 1990, p. 98).

El Banco Central de Costa Rica se ha preocupado por brindar una plataforma tecnológica de punta, donde cada funcionario cuenta con su propia estación de trabajo, con acceso a correo electrónico e Internet. Sin embargo, con base en la información obtenida a través de esta investigación, se puede determinar que no se ha brindado la capacitación necesaria al personal en los posibles usos que se le podrían dar a esta herramienta, por lo que no se obtiene el máximo provecho del mismo.

Es necesario un cambio en la cultura organizacional¹² que permita a los miembros hacer un mejor uso de las herramientas tecnológicas disponibles.

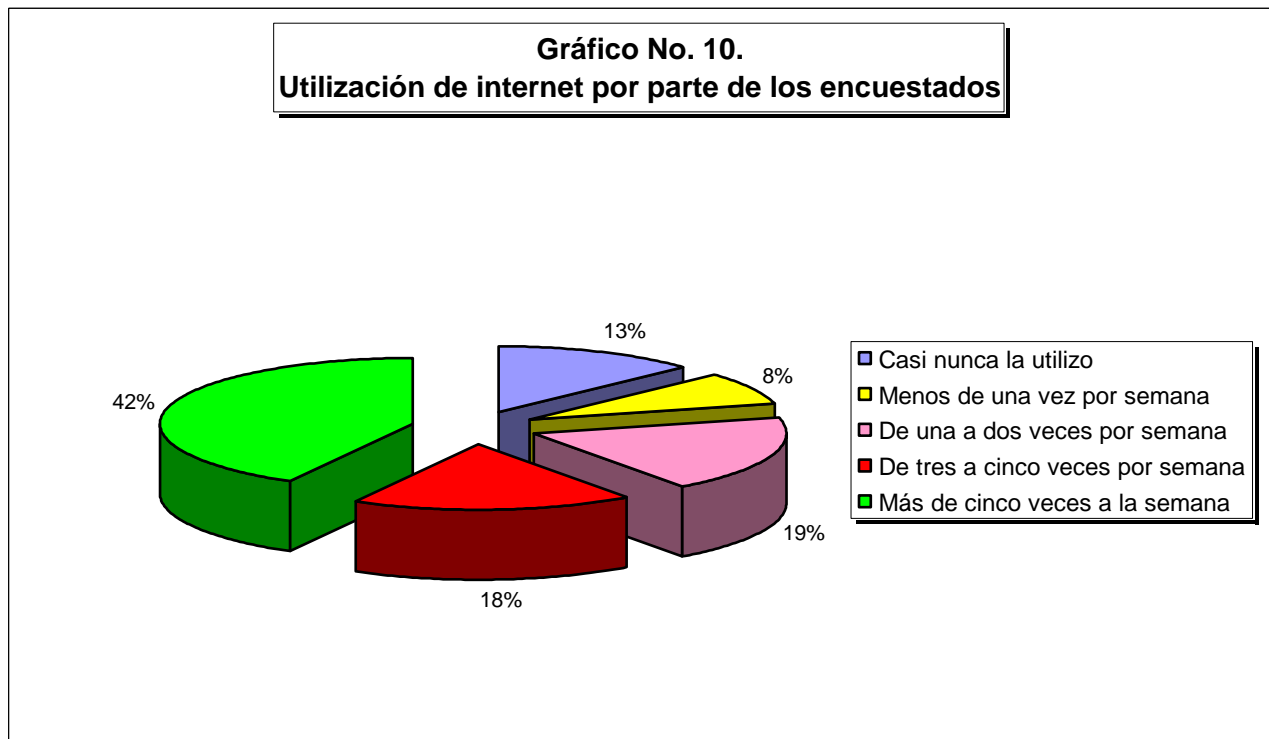
Los mismos encuestados indican que es poco el uso que se le da para asuntos de trabajo, y que la mayor parte del tiempo se utiliza con fines personales.

Si bien algunos departamentos como SINPE poseen la cultura de enviar información a través de este medio, como una vía que facilita el intercambio de conocimiento, otras dependencias en general no lo utilizan.

Los encuestados sienten la necesidad de estar más informados por parte del Departamento de Recursos Humanos. Por ejemplo, cuando se incluye en el salario el pago de algún rubro no contemplado en el salario general, ya que no se indica el período que se va a pagar, u otra información complementaria, lo cual podría subsanarse a través de un correo a todo el personal.

¹² “La cultura organizacional se define como los valores, hipótesis y creencias que tienen en común los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben, piensan y actúan.” (French, 1996, p. 5).

8. UTILIZACIÓN DE INTERNET POR PARTE DE LOS ENCUESTADOS



Fuente: Información recolectada por la investigadora, 2002.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Se preguntó a los encuestados sobre cuántas veces a la semana hacen uso de Internet. Un 40% respondió que la utiliza menos de dos veces por semana. Un 18% sólo ingresa a la red de 3 a 5 veces por semana.

Si bien el acceso a Internet no posee ningún tipo de restricciones, no existe en la Institución la cultura de investigar constantemente, de buscar información complementaria que sea útil para preparar informes o proponer nuevas ideas y proyectos.

Algunas personas indicaron que desde que se les instaló, nunca han ingresado, ya que les hace perder mucho tiempo y tienen mucho que hacer.

Otros funcionarios mencionan que ha sido un instrumento muy útil en la búsqueda de información para realizar las tareas de sus hijos, pero en el campo laboral, no ha servido de mucho.

Considero importante que se realice una evaluación de dicho servicio que se ofrece a los funcionarios, determinando las direcciones a que ingresan y el uso real que se le da, con el fin de definir parámetros de accesibilidad.

9. SITIOS O DIRECCIONES A LOS QUE GENERALMENTE INGRESAN LOS ENCUESTADOS CUANDO SE CONECTAN A INTERNET

- <http://www.yahoo.com>
- <http://www.google.com>
- <http://www.hotmail.com>
- <http://www.nacion.com>
- <http://www.bncr.fi.cr>
- <http://www.hacienda.go.cr>
- <http://www.mideplan.go.cr>
- <http://www.bccr.fi.cr>
- <http://www.microsof.com>
- <http://www.auditart.com>
- <http://www.altavista.com>
- <http://www.cnnenespañol.com>
- <http://www.cepal.org>
- <http://www.republica.co.cr>
- <http://www.prensalibre.co.cr>
- <http://www.cgr.go.cr>
- <http://www.devx.com>
- <http://www.imprenal.go.cr>
- <http://www.ine.go.es>
- <http://www.inegi.gi.mx>
- <http://www.yupimsn.com>
- <http://www.capitales.com>
- <http://www.gestiondelconocimiento.com>
- <http://www.datawarehouse.com>
- <http://www.cemla.com>
- <http://www.worldbank.org>
- <http://www.ins.go.cr>
- <http://www.economist.com>
- <http://www.bbc.com>
- <http://www.cnn.com>
- <http://www.Canal+I.com>
- <http://www.itaudit.org.com>
- <http://www.cisco.com>
- <http://www.bis.org>
- <http://www.imf.org>
- <http://www.isaca.com>
- <http://www.monografias.com>

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

De acuerdo con las direcciones que los encuestados señalan como aquellas que son las más utilizadas, se puede observar que la mayor parte de ellas son sitios de referencia y no canales para la investigación y el desarrollo del conocimiento.

Se recomienda que a través del Centro de Información, se realicen acciones para dar a conocer a los funcionarios sitios específicos por división o departamento, donde encuentren información ágil y oportuna que sirvan de complemento para sus investigaciones y el desarrollo de sus competencias, lo que les evitaría la pérdida de tiempo al navegar a través de la red, sin conocer un sitio específico de información.

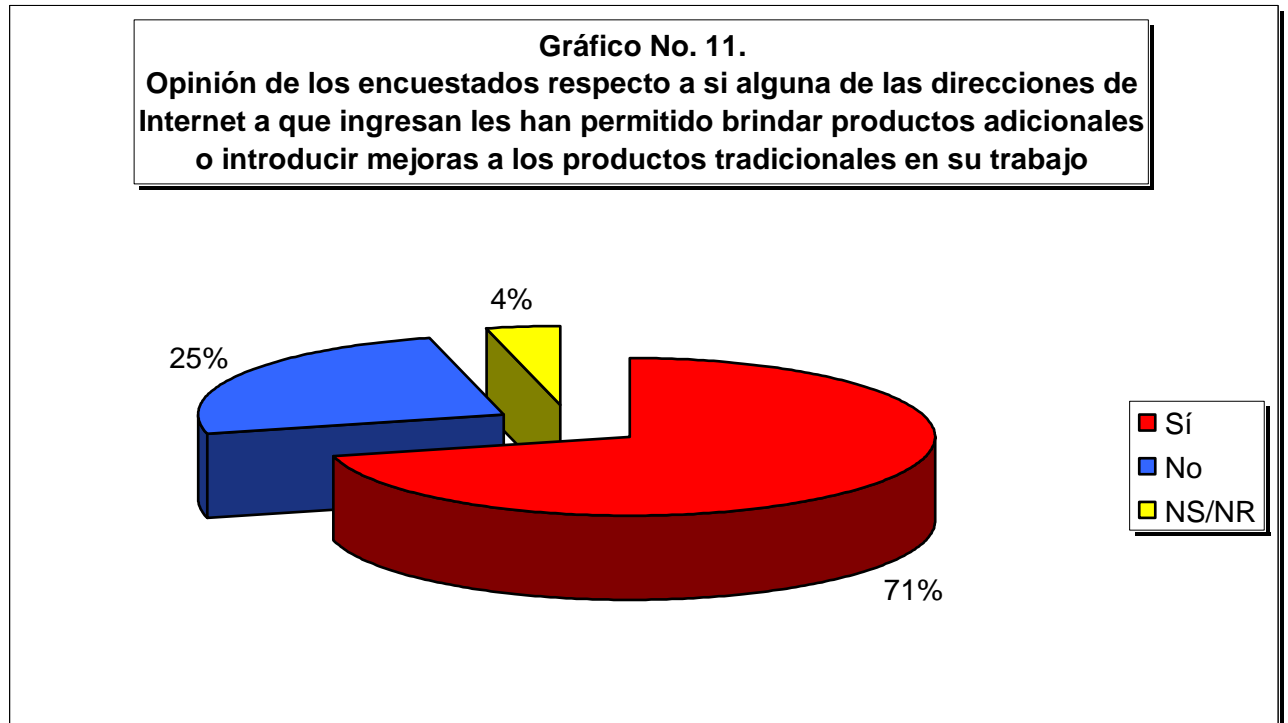
En el cuadro siguiente, se muestra la opinión de la población encuestada respecto a si el uso de Internet les ha permitido elaborar nuevos productos o servicios en su ámbito de trabajo.

Un 71% responde que sí le ha servido para crear nuevos productos o servicios en el área de trabajo, sin embargo, los argumentos que se indican sirven de base para afirmar que se utilizan más que todo como fuente de investigación o consulta, así como para mantenerse al día respecto a indicadores, normativas, leyes, etc., pero no como fundamento para la creación de nuevos servicios o productos.

Es importante que se capacite al personal en métodos para estimular la creatividad¹³, individual, lo cual le permitirá hacer un mejor uso a las herramientas tecnológicas con que se cuenta y así, obtener valor agregado del uso de esas herramientas.

¹³ "Habilidad de combinar ideas en una forma única o hacer asociaciones inusuales entre las ideas." (Robbins, 199, p. 105).

10. OPINIÓN DE LOS ENCUESTADOS RESPECTO A SI ALGUNA DE LAS DIRECCIONES DE INTERNET A QUE INGRESA LE HA PERMITIDO BRINDAR PRODUCTOS ADICIONALES O INTRODUCIR MEJORAS A LOS PRODUCTOS TRADICIONALES EN SU TRABAJO



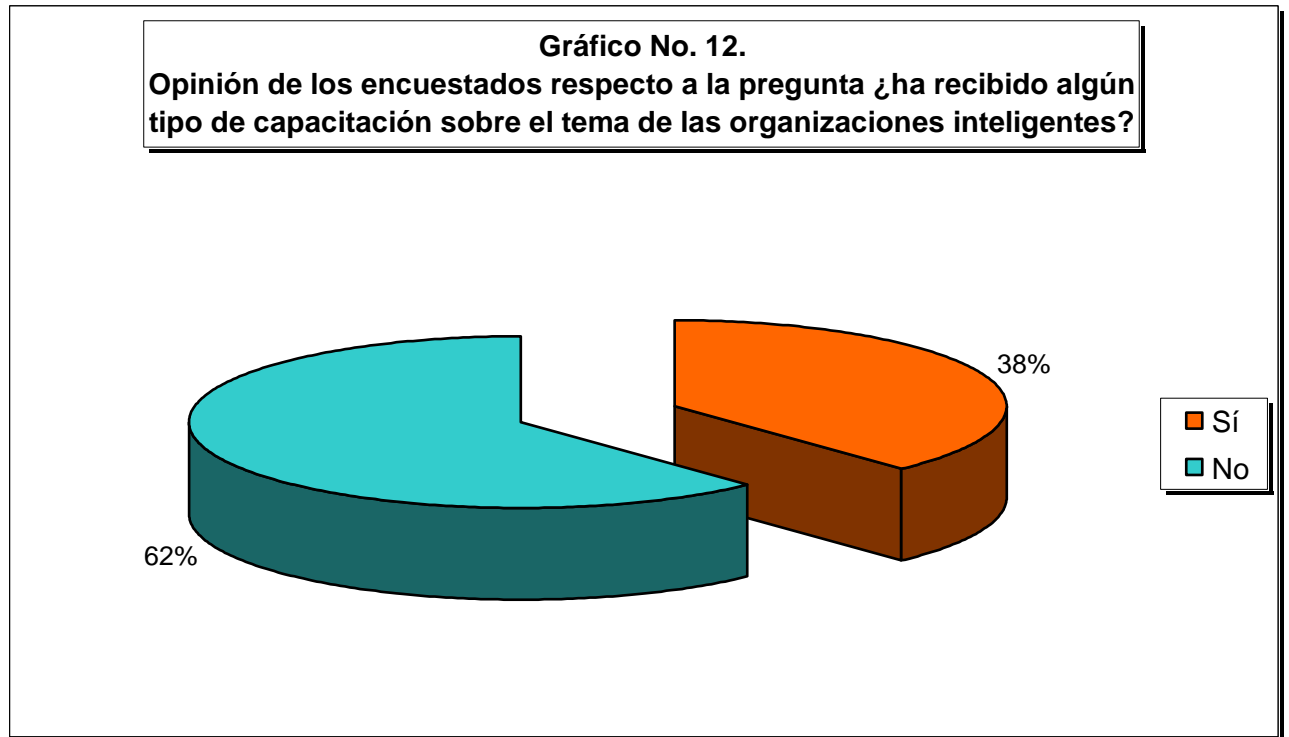
Fuente: Informaci3n recolectada por la investigadora, 2002.

RESPUESTAS POSITIVAS

- La utilizo para el pago de servicios.
- Es una herramienta muy 3til ante diversas consultas sobre leyes o reglamentos, y en lo personal no debo alejarme de mi lugar de trabajo para realizar diversas consultas de 3ndole financiera.
- Consultas metodol3gicas, cifras de otros pa3ses.
- A pesar de que no se especifica la p3gina, he complementado trabajos de investigaci3n y nuevas metodolog3as para ser implementados en el Banco.
- En Yahoo puedo encontrar infinidad de informaci3n al instante para mejorar mi trabajo.
- Se encuentra mucha informaci3n t3cnica.
- La utilizo como una biblioteca auxiliar.
- En el caso espec3fico de CNN y La Naci3n, me permiten estar al d3a en noticias relacionadas con el entorno econ3mico, lo que constituye una herramienta 3til a la hora de realizar comentarios. World Bank y CEPAL, han permitido dar seguimiento a precios internacionales de algunos productos de inter3s, adem3s de conocer sobre estimaciones o proyecciones de la evoluci3n econ3mica de Estados Unidos y otros pa3ses.

- Por medio de estos sitios adquiero documentos tales como libros y revistas los cuales, se adquieren por medio de compra u obsequio.
- En los procesos de cambio se requiere estar informado y actualizado con el mundo, la información hace que esos cambios sean más rápidos.
- Acceso a información actualizada, a diccionarios, bibliotecas, libros y revistas electrónicas.
- Mayor calidad en el contenido y forma de los textos, mayor claridad en los ejemplos.
- En Internet la información es muy amplia, sin embargo hay que ser muy selectivo para encontrar y aprovechar la información que se obtiene.
- La pagina yupimnsn.com tiene información variada y general sobre gran cantidad de tópicos, entre ellos de computación e informática. Accediendo este sistema se mantiene uno actualizado, las paginas también permiten ahorrar tiempo al hacer transacciones vía Internet.
- Información para estadísticas del departamento. Compra de nuevos servicios y paquetes de software.
- Consulta de leyes y reglamentos.
- Más y mejor atención al cliente interno, y facilidad de comunicación.
- Lo utilizo para localizar suscriptores a las publicaciones del Banco y así responder sus consultas vía correo electrónico, también lo utilizo para buscar información sobre mejoramiento continuo, servicio al cliente.
- Conocimiento sobre herramientas de programación, identificar productos importantes de T.I.
- Las noticias externas mejoran el análisis. Los sitios especializados dan y complementan ideas de investigación.
- Para conseguir información en el caso de cursos o seminarios.
- Me ha permitido fortalecer la teoría que sustenta un trabajo en particular. En general ha encontrado muchos artículos de índole muy variada que han aumentado mis conocimientos.
- Fuentes de capacitación.
- He encontrado información muy actualizada, que me ha permitido brindar un mejor servicio.
- Estudio de leyes sobre sistemas de pagos en otros países para mejorar la normativa y la propia legislación del sistema de pagos de Costa Rica.
- Procuraduría para ver reglamentos y modificaciones de leyes que afectan cambios en impuestos. SWIFTH, para obtener información sobre procesos que se ejecutan en la operativa del BCCR.
- La información sobre ambientes de trabajo ha fortalecido la forma de dirigir al personal.

11. OPINIÓN DE LOS ENCUESTADOS RESPECTO A LA PREGUNTA ¿HA RECIBIDO ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN SOBRE EL TEMA DE LAS “ORGANIZACIONES INTELIGENTES”?



Fuente: Informaci3n recolectada por la investigadora, 2002.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El 62% de los encuestados admite que no han recibido ning3n tipo de capacitaci3n relacionada con organizaciones inteligentes o de aprendizaje.

A pesar de que el 74% de la poblaci3n objeto de estudio tiene m3s de seis a3os de laborar en el Banco Central, menciona que no ha asistido a ning3n curso relacionado con los fundamentos de las organizaciones inteligentes.

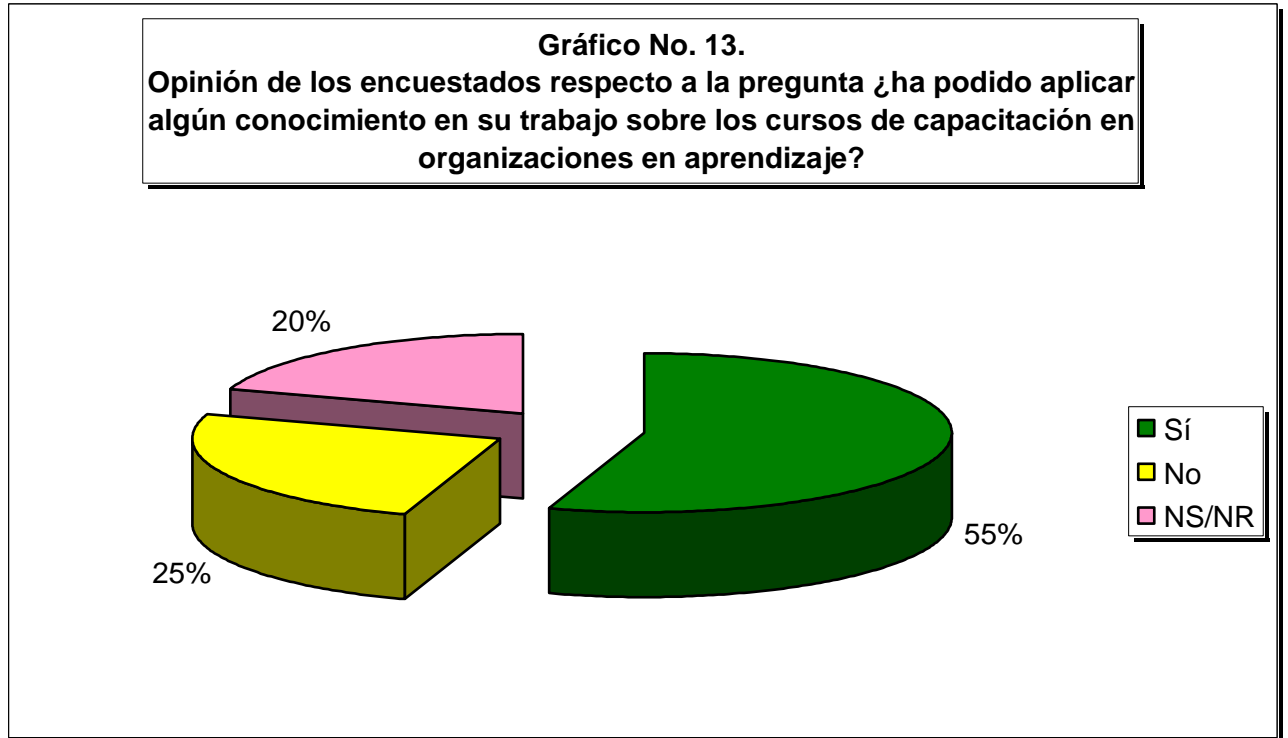
Existen varias razones que podr3an explicar dicho razonamiento, a pesar de que el Banco Central capacit3 a todo sus funcionarios al respecto, en 1995:

- Gran parte de la poblaci3n a la que en ese momento se le brind3 capacitaci3n no labora actualmente con la instituci3n, ya sea porque se acogió a la movilidad laboral o por los procesos de reestructuraci3n que se instauraron recientemente en la organizaci3n¹⁴.

¹⁴ Como resultado de las reestructuraciones organizacionales efectuadas en el per3odo 1995-1998, se suprimieron 87 plazas.

- No ha existido continuidad en capacitar a los funcionarios en los fundamentos de las organizaciones en aprendizaje, por lo que las personas no recuerdan los conceptos.
- No ha existido absorción de la información que se ha dado en los cursos o seminarios, por lo que no hay manejo de conceptos ni aplicación de los mismos.
- No se ha interiorizado el concepto, al no haber identificación con el proceso de cambio, por lo tanto, representa un curso más.

12. OPINIÓN DE LOS ENCUESTADOS RESPECTO A LA PREGUNTA ¿HA PODIDO APLICAR ALGÚN CONOCIMIENTO DE ESOS CURSOS O SEMINARIOS?



Fuente: Informaci3n recolectada por la investigadora, 2002.

RESPUESTAS AFIRMATIVAS

- Para mis labores de selecci3n de personal, relaciones interpersonales con el personal a mi cargo.
- Mayor capacitaci3n, trabajo en equipo, utilizar m3s los medios de comunicaci3n.
- Mejor misi3n compartida, y mayor conocimiento.
- Polifuncionalidad, creatividad, iniciativa, autosuficiencia.
- Definici3n de tareas, organizaci3n de informaci3n, desarrollo de visiones de trabajo a largo plazo.
- Exponer mis pensamientos y estar abierto a los dem3s.
- Servicio al cliente.
- Calidad del producto.
- La maestr3a personal.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Un 45% de los encuestados mencionan que no han podido aplicar ningún conocimiento en su trabajo sobre los cursos de capacitación en organizaciones inteligentes, o no contestaron la pregunta. El resto de la población (55%) afirma que sí han aplicado conocimientos, sin embargo, sus razonamientos son muy escuetos, ya que no se refieren a planes de aplicación claros y puntuales.

Es importante que para posteriores contrataciones de cursos o seminarios relacionados con las organizaciones inteligentes, se incluyan en los programas de capacitación que ofrecen las empresas, contenidos teórico-prácticos que le permitan a los funcionarios aplicar los conocimientos adquiridos. Dichos cursos deben estar enfocados hacia entrenamientos basados en estudios de casos, elaboración de instrumentos y experiencias donde se puedan simular y practicar nuevas habilidades.

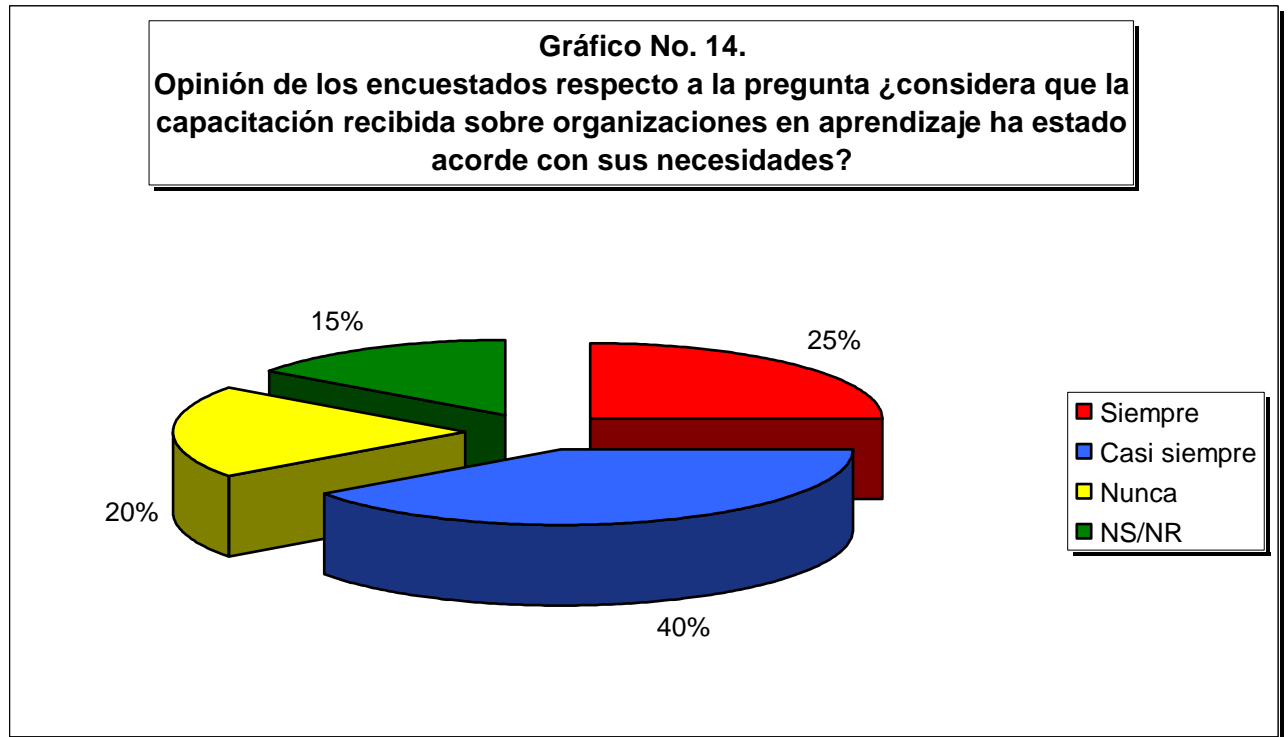
La administración debe comunicar claramente las metas del Banco Central y las estrategias a corto y mediano plazo, para que los funcionarios estén mejor capacitados y puedan participar de los planes futuros.

En el cuadro adjunto se observan los resultados respecto a la pregunta ¿considera que la capacitación recibida sobre organizaciones en aprendizaje ha estado acorde con sus necesidades?

Como complemento a los resultados anteriores, un 25% indica que siempre, un 40% que casi siempre y un 35% que nunca o no sabe.

Algunos de los comentarios que deben retomarse son aquellos en los que los encuestados consideran que hay cursos en los cuales conocimientos adquiridos a través de la capacitación no pueden ser aplicados en el Banco, por ser demasiado teóricos y difíciles de asimilar.

13. OPINIÓN DE LOS ENCUESTADOS RESPECTO A LA PREGUNTA ¿CONSIDERA QUE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA SOBRE ORGANIZACIONES DE APRENDIZAJE HA ESTADO ACORDE CON SUS NECESIDADES?



Fuente: Informaci3n recolectada por la investigadora, 2002.

SIEMPRE

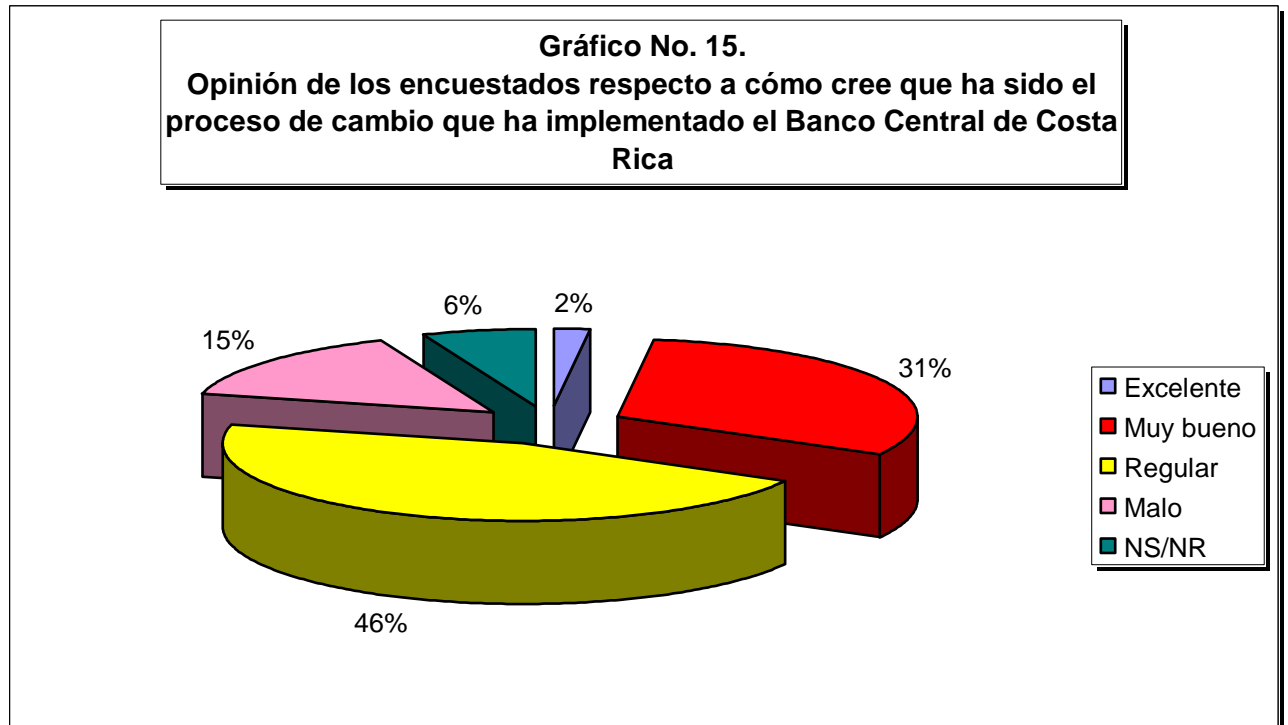
- S3, ha sido oportuna.
- En la universidad en la cual estoy cursando la maestr3a en administraci3n de tecnolog3as de informaci3n, pero en el Banco existe capacitaci3n sobre este tema espec3fico.
- Ha sido satisfactorio.

CASI SIEMPRE

- En algunos cursos el instructor pudo haber sido mejor, pero en general la capacitaci3n ha sido buena.
- El Banco ha dado mucho 3nfasis en este tema, as3 como el Centro de Informaci3n.
- Fue explicativa, instructiva e interesante.
- Falta m3s tiempo para explicar el cambio. Mejores capacitadores.
- No en todas las 3reas del Banco se facilita el crecimiento profesional-personal para desempe1ar el puesto, con base en el esquema de organizaciones inteligentes.

- Me parece que falta dar seguimiento, hacer más práctica para lograr desarrollar las potencialidades de los demás compañeros del equipo.
- Digo casi siempre, por cuanto hay cursos en que los conocimientos no pueden ser aplicados en el Banco.
- Tal vez ha faltado reafirmar conceptos, pero en general cambió la cultura y el modo de organización dentro del Banco.

14. OPINIÓN DE LOS ENCUESTADOS RESPECTO A CÓMO CREE QUE HA SIDO EL PROCESO DE CAMBIO QUE HA IMPLEMENTADO EL BANCO CENTRAL DE COSTA RICA



Fuente: Información recolectada por la investigadora, 2002.

EXCELENTE

- No hay argumentos.

MUY BUENO

- La reorganización implica optimizar los recursos con que se cuenta y así evitar el gasto innecesario en los diferentes procesos.
- Considero que la capacitación recibida me ha servido como complemento para que la visión del Banco sea una realidad en busca de la misión, incentivando al empleado con mejor infraestructura, tecnología y mejores remuneraciones a las del mercado; esto para los empleados globales "yo"; a diferencia de la escala regular con pluses que sienten cierta disconformidad con las políticas aplicadas.
- El Banco se está orientando a la ejecución de las funciones con sistemas más eficientes, por ejemplo el desarrollo de SINPE. Está dejando de lado tareas que no son propias del Banco. Se está concentrando en lo fundamental.
- Porque ha buscado cómo sobresalir en el campo tecnológico y tener personal capacitado en cada una de sus tareas, al exigir que cada empleado cumpla con un perfil académico adecuado a las necesidades del momento.
- Creo que ha faltado mayor identificación del personal.

- Si se refiere al cambio tecnológico, el Banco está modificando su infraestructura con tecnología de punta, así como el personal a cargo de tal tecnología.
- Ha hecho que el Banco se ponga al día con la tecnología.
- Creo que el Banco ha mejorado, sin embargo los procesos de apoyo-administrativos y tecnológicos- siguen siendo de muy baja calidad. El manejo del factor humano ha sido malo y esto afecta innecesariamente los cambios en los procesos.
- Algunas tareas que antes se realizaban manualmente en el Departamento de Recursos Humanos, al incorporarse en el sistema "monitor" de aplicación, se ha recargado esta tarea a los aprobadores.
- Ha habido preparación al cambio, luego se han dado los aportes de las presentaciones y siempre han sido excelentes capacitadores. Claro en el Banco somos los que estamos, si somos de calidad el proceso de cambio es lo que seamos en la actualidad.
- Considero que es positivo ya que ha inyectado sangre nueva, lo cual le ha traído como beneficio el cambio de mentalidades y cultura organizacional. Pero en caso del liderazgo falta mucho por hacer, porque se siguen aplicando prácticas administrativas obsoletas.
- Ha sido un poco lento y debido a las reestructuraciones, bastante gente que recibió las capacitaciones sobre organizaciones inteligentes ya se han ido. Creo que es necesario retomar el tema para los funcionarios nuevos del Banco.
- Una labor más dinámica, mejor equipo tecnológico, adaptación al entorno mundial con enfoque para mayor productividad en un mundo sistematizado y globalizado.
- Se ha puesto a disposición de los empleados la tecnología, la parte de remodelación del edificio, salarios más competitivos y la parte positiva de los procesos de reestructuración.
- La reducción ha sido importante y hasta necesaria.

REGULAR

- Falta factor humano, mayor organización interna y tecnológica.
- Falta de información clara para conocer y entender los alcances de los cambios, los objetivos y beneficios que aportan.
- Ha sido muy estresante y poco comunicativo para los empleados, las cosas se hacen así porque así, sin explicación alguna.
- No logro entender el cambio que se ha dado porque creo que el funcionamiento sigue siendo el mismo.
- Me parece que ha faltado una mayor comunicación por parte de los altos jefes de explicarle a los funcionarios exactamente cuáles son los cambios que se dan.
- Denota mucha falta de organización y de conocimiento técnico de quienes han dirigido el proceso.
- De lo poquito que conozco al respecto, no se ha desarrollado todo el potencial de los recursos en el Banco, sobre todo en la parte administrativa, salvo en el Centro de Información.
- Se han utilizado inadecuadamente las orientaciones de ciertas políticas en detrimento del personal.
- En el Banco se han dejado de lado a los empleados, no se han considerado sus necesidades. Si en las organizaciones inteligentes el personal es fundamental para lograr las metas propuestas, en el Banco vamos directo al fracaso. El problema es la desmotivación.

- Ha sido demasiado costoso para los cambios verdaderos que ha habido. El principal cambio ha sido en tecnología, que no está íntimamente ligada a los cambios de estructura y personas. El costo ha sido económico y emocional.
- Han habido cambios buenos en tecnología, sin embargo considero que se tiende a perder la perspectiva del empleado como ser humano y se han promovido cambios que constituyen un desestímulo para el trabajador, sobre todo considero que se quieren reducir costos a expensas de la calidad.
- No todas las personas que han salido del Banco debieron de hacerlo. Se ha perdido personal muy capacitado e inteligente, además se está creando un ambiente de inestabilidad y zozobra, que no es conveniente. No se ha considerado el efecto de motivación para los funcionarios.
- El Banco no ha sido claro con los funcionarios hacia donde se pretende llevar a la Institución.
- La mayoría de los niveles no percibe el compromiso con resultados tangibles, excepto por la reducción del personal.
- Porque no se aplica de manera correcta, deja de lado la valiosa experiencia de muchos empleados.
- Todavía falta mucho en términos de cultura.
- Los funcionarios no se han empapado de los objetivos del Banco y más bien se han sentido amenazados por los cambios.
- Me parece muy bueno en algunos casos que se ha cambiado, como exigencia en la calidad de trabajo, asistencia, puntualidad, pero creo que siempre existen personas que hacen lo que quieren y tienen mucha facilidad de palabra, para hacer entender otra cosa.
- Es bueno porque se ha mejorado en la capacitación informática, pero se ha desmejorado mucho en las relaciones interpersonales.
- Atropellado, sin planificación y mucho menos comunicación.
- No ha habido efectiva, cálida y adecuada comunicación con los empleados.
- Ha golpeado mucho al empleado, no ha sido transparente.

MALO

- Mucho dinero gastado, y las cosas siguen fallando. Los cambios han sido muy abruptos.
- Porque han sido muy deshumanizados los cambios que se han impuesto.
- Se ha hecho un estudio de puestos que está bien para los nuevos funcionarios, pero no aplica para los viejos. En el estudio no reconocen la experiencia que ha tenido cada funcionario en su puesto.
- El cambio ha sido unidireccional, no se ha motivado a las personas a ser parte del cambio.
- Se han realizado cambios en puestos clave que han sido negativos a la Institución, tales como el traslado del Director de Recursos Humanos a Servicios Institucionales.
- Creo que la División Administrativa debe pensar mejor los proyectos que implementa, basándose en la realidad del Banco, y no en simples modas.
- No existe comunicación con los empleados, a pesar de contar con alta tecnología, tales como el correo electrónico.
- Se contratan empresas para realizar reestructuraciones y al final es la Junta Directiva la que decide cuántas personas deben irse en cada División.
- Las autoridades superiores del Banco imponen lo que quieren, sin consultar a los empleados y sin tomar en cuenta las repercusiones que esas decisiones pueden tener sobre su motivación.

- A pesar de que las reestructuraciones ya terminaron en algunas Divisiones, los empleados se sienten temerosos de que los puedan despedir.
- No existe democratización del proceso de capacitación, sino que siempre van los mismos (tanto a cursos dentro como fuera del país).
- El nuevo director de Recursos Humanos no tiene empatía hacia los empleados, ya que no comunica lo que pretende la Administración.
- La División Administrativa se deja llevar por modas, y al final, no concreta ningún proyecto.
- El director de Recursos Humanos que estaba antes, tenía mayor apertura hacia los empleados, así como mayor conocimiento de lo que se debía hacer, ahora las cosas están peor.
- La Gerencia y la Junta Directiva le dicen a la División Administrativa lo que debe hacer, y ellos simplemente siguen órdenes, sin saber lo que están haciendo.
- En lo administrativo (Organización Inteligente) no han sido claros, hay de parte de los jefes resistencia al cambio, no quieren ser facilitadores aparte del grupo, continúan manteniendo la posición de jefes con delegación.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Un 61% de los encuestados consideran que la implementación del proceso de cambio en el Banco Central de Costa Rica ha sido de regular a malo. Un 6% no responde a la pregunta, y sólo un 33% considera que ha sido de excelente a muy bueno.

De las anteriores afirmaciones, se concluye que las autoridades superiores del Banco Central deben tener en cuenta que es necesario mejorar los canales de comunicación con el personal y recordar que no puede existir verdadera comunicación si esta se realiza en un solo sentido.

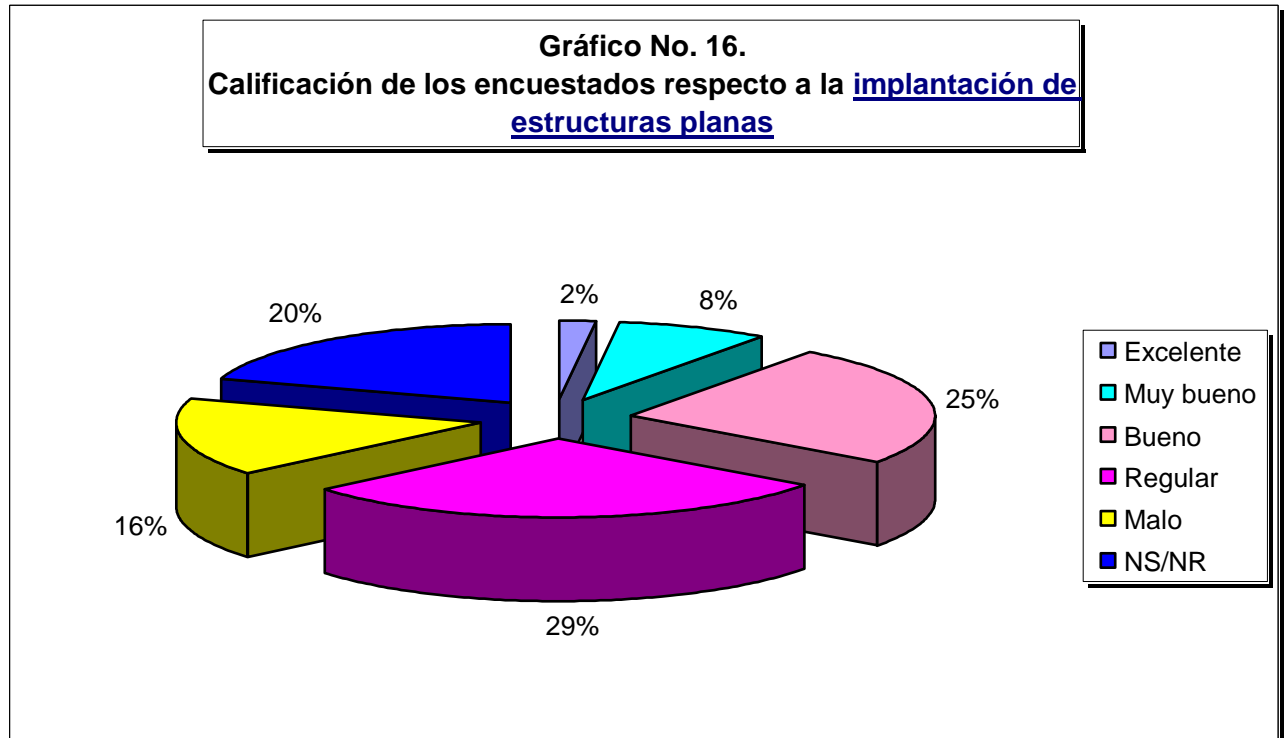
Robbins afirma que "los programas ineficaces (de cambio organizacional) están dominados por la comunicación descendente. Los programas exitosos balancean la comunicación descendente y ascendente." (Robbins, 1999, p. 327).

Este diálogo entre los funcionarios y la alta administración, puede ser promovido a través de los medios electrónicos (como el correo), que permita a los empleados hacer preguntas y obtener respuestas claras.¹⁵

¹⁵ General Electric y Hallmark son ejemplos de compañías que utilizan la comunicación en dos vías. Las autoridades superiores se reúnen con los empleados para discutir sobre asuntos concretos de las compañía.

15. ¿CÓMO CALIFICARÍA USTED AL BANCO CENTRAL DE COSTA RICA EN CADA UNO DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS?

a. IMPLANTACIÓN DE ESTRUCTURAS PLANAS



Fuente: Información recolectada por la investigadora, 2002.

EXCELENTE

- Agiliza procesos por la polifuncionalidad.

MUY BUENO

- Consistente con la realidad que vive el Banco y el mismo país.
- Se eliminaron muchas plazas sobre todo en subdirectores y jefaturas innecesarias.
- Proceso de remodelación para lograr un mejor uso de espacio y mejoramiento del ambiente laboral.
- Se ha logrado aplanar la estructura, lo que permite un mejor desempeño de las áreas. Creo que hace falta más por hacer y la División de Servicios Financieros ya dio un paso en ese sentido.

BUENO

- Permite hacer eficiente la administración por procesos, elimina distorsiones por remuneración y responsabilidad por tareas, estandariza el perfil de los funcionarios por Áreas, Departamentos o Divisiones.
- La implantación de estructuras planas mejora los niveles de comunicación muy bien, eliminando en alguna medida la burocracia.
- No ha sido implementado en su totalidad, todavía existe una estructura que no es plana, debido a la existencia de direcciones y jefes de área.
- Ha logrado implementarse, lo malo es que así no hay promoción porque la estructura no lo permite.
- No se ha logrado totalmente.
- Se organiza mejor el trabajo en equipo.

REGULAR

- No se cumplen en la realidad porque "de hecho" siguen existiendo, aunque "de derecho" no.
- No se ha implementado, creo que es una moda efímera.
- No se logra el objetivo.
- Se amplía solo a ciertas áreas.
- El concepto teórico es correcto, pero la implementación no ha sido la correcta. No se ha podido evitar la toma de decisiones con base en subjetividades y amistades
- No se aplica en el departamento en el cual laboro.
- Lo que están haciendo es cambiar los nombres de los puestos, porque las funciones son las mismas.
- Ha sido muy tajante, cuidando el enfoque de importancia de los colaboradores en una organización.
- En realidad las estructuras planas en BCCR no son perceptibles y solo excusas y aún no se ha logrado romper la brecha para mejorar la comunicación entre las partes o procesos.
- Falta de organización en el proceso de cambio de las estructuras existentes a las nuevas estructuras planas propuestas. Falta de agilidad para equiparar las estructuras organizacionales existentes con las estructuras oficializadas.
- Si lo aplico a la División Económica continúa igual. No se maneja en forma pura el concepto de trabajo en grupo por temores, egoísmo, el querer ser el mejor y sobresalir personalmente. Existen las mismas jerarquías.

MALO

- Ideas confusas con respecto a la eficiencia y la eficacia.
- Creo que no hay una idea clara ni una unidad entre la administración y el personal, esto es indispensable para que exista un matrimonio entre lo que se desea del Banco y lo que el personal tenga que aportar para hacer posible que algo funcione.
- No se ve.
- Creo que no existen estructuras planas, todavía se conserva un gran nivel jerárquico.
- La estructura sigue siendo una pirámide.

- Se mantiene el mismo modelo de la estructura organizacional, sólo cambió el nombre de los niveles. Creo que se crearon más niveles, lo de plano se quedó en el papel.
- Se arrastran siempre muchos vicios e intereses de las jefaturas.
- Se ha procurado disminuir los niveles jerárquicos, pero el nombramiento de los puestos se ha politiqueado mucho.
- Es más fácil escribirlo y diseñarlo que cambiar la mentalidad y forma de actuar de los funcionarios tanto jefes como no jefes, así que a veces de cambio de nombre no ha pasado.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Las respuestas de los encuestados a la pregunta ¿cómo calificaría usted al Banco Central de Costa Rica en la implantación de estructuras planas?, se dividen de la siguiente manera:

Un 45% considera que es de regular a malo. Un 20% no conoce que se realizaron cambios en las estructuras del Banco. Un 35% dice que es de bueno a excelente.

A partir del 1º de julio de 1999, la Junta Directiva del Banco Central propuso homologar las clases de puestos, en aquellos cargos que fueran iguales en relación con los de habilidad y responsabilidad. Debido a esto, el nuevo Manual de Actividades Ocupacionales contiene actualmente 17 actividades ocupacionales en lugar de las 158 clases que contenía el anterior Manual del Sistema de Clasificación de Puestos. Las actividades ocupacionales existentes son las siguientes: (Obando, 2002, p. 14).

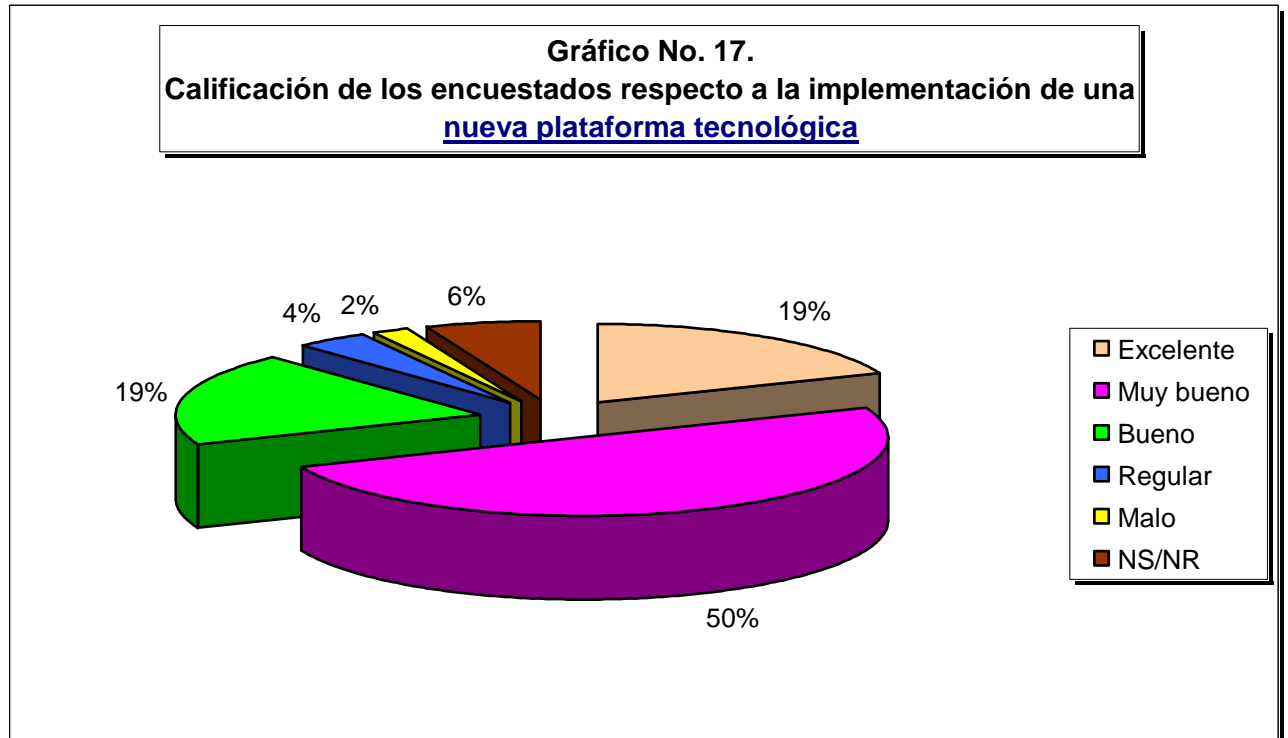
Actividad Ocupacional	Valoración Escala Salarial Regular
Auxiliar de Servicios Generales 1	01
Auxiliar de Servicios Generales 2	02
Asistente Servicios Institucionales 1	02
Asistente Servicios Institucionales 2	03
Técnico Servicios Institucionales 1	04
Técnico servicios Institucionales 2	05
Profesional en Gestión Bancaria 1	06
Profesional en Gestión Bancaria 2	07
Profesional en Gestión Informática 1	07
Profesional en Gestión Bancaria 3	08
Profesional en Gestión Informática 2	08
Profesional en Gestión Bancaria 4	09
Profesional en Gestión Informática 3	09
Ejecutivo de Área	09
Director de Departamento	10
Profesional en Gestión Bancaria 5	11
Director de División	12

Aunque en teoría se eliminaron 158 clases, en la práctica esto no se ha hecho realidad. No se puede afirmar que se haya implementado una estructura simple¹⁶, ya que la organización continúa siendo poca flexible y no hay claridad en la asignación de responsabilidades.

Una organización con estructura plana, por lo general está formada por dos o tres niveles verticales, un equipo de funcionarios y una persona a la cabeza de la organización.

¹⁶ "una estructura simple es aquella caracterizada por un bajo grado de departamentalización, grandes tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización." (Robbins, 1999, p. 488).

B. UNA NUEVA PLATAFORMA TECNOLÓGICA



Fuente: Información recolectada por la investigadora, 2002.

EXCELENTE

- Porque a nivel centroamericano el Banco está a la vanguardia de todos los bancos centrales.
- Me parece que hemos avanzado mucho en lo que se refiere al aspecto tecnológico, el uso de Internet, correo electrónico, son herramientas muy provechosas a la hora de realizar los trabajos.
- No soy especialista en este tema pero se percibe un avance significativo, más aún cuando se compara con otras instituciones del sector público.
- Saber que uno cuenta con herramientas tecnológicas tan modernas ayudan en gran medida a trabajar mejor y dar un mejor rendimiento.
- La labor es más dinámica, positiva y oportuna, lo que permite desarrollar servicios y herramientas y sistemas informáticos modernos.

MUY BUENO

- Es muy bueno, por ejemplo SINPE.
- Da mayor fluidez a la información que debemos procesar, proporcionando además una gran economía de tiempo.

- Se han realizado mejoras en materia de software y hardware, además el Centro de Información nos brinda un servicio en el cual se utilizan herramientas de tecnología de punta.
- No se ha escatimado en la administración de equipo y programas, ni en la asesoría técnica.
- Creo que se ha modernizado y en muchos aspectos para bien, porque se aplica apropiadamente, se avanza mucho.
- Facilidades operativas.
- Fue muy evidente el cambio y de gran ayuda a nuestras labores.
- La nueva plataforma le ha permitido al BCCR avanzar mucho, no obstante no pasa lo mismo con la División de Informática.
- El equipo y las herramientas son de alta calidad pero el soporte deja mucho que desear.
- La inversión en aspectos informáticos sigue siendo muy buena, pero el cambio fue hecho por el gerente anterior y al nuevo no se le ve el mismo empuje.
- Falta capacitación.
- Lo mejor del país.
- Está muy bien pero hay que buscar nuevas tendencias como Data Warehouse o Data Work.
- Debe haber educación y comunicación al respecto.
- La modernización de la plataforma ha sido muy buena, lástima que la automatización de los procesos de parte de Informática tenga tantos problemas.

BUENO

- Desde el punto de vista de hardware es muy bueno, pero no es lo mismo desde el punto de software.
- Más maquinas no aseguran el éxito.
- Para efectos laborales considero que está subutilizada, principalmente porque quienes utilizan la infraestructura no son muy diestros.
- Creo que se ajusta a las necesidades de Banco, sin embargo se poseen muchas diferencias.
- Hay mejora en equipos, pero la evaluación del desempeño no genera mejores funcionarios.
- Creo que quieren dar muy buen servicio al cliente por medio de buena tecnología, aún así considero que todavía están un poco atrasados.

REGULAR

- Se han detectado fallos en sistemas clave y por lo mismo no hay sinergia.
- Los sistemas SIRM-SIPP son sistemas muy malos.

MALO

- El cambio tecnológico está muy atrasado, excepto el SINPE.
- El desarrollo tecnológico existe, sin embargo no hay un cambio de cultura, y los empleados no saben utilizar adecuadamente las herramientas que se les ofrecen.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los funcionarios objeto de la muestra opinan que la plataforma tecnológica que ha implementado el Banco Central de Costa Rica es de excelente a buena (88%), un 6% considera que es de regular a mala y un 6% no respondió.

Actualmente los funcionarios del Banco Central cuentan con tecnología de punta, en lo que se refiere a hardware y software, sin embargo, esta no se utiliza adecuadamente, ya que su uso es generalmente rutinario¹⁷.

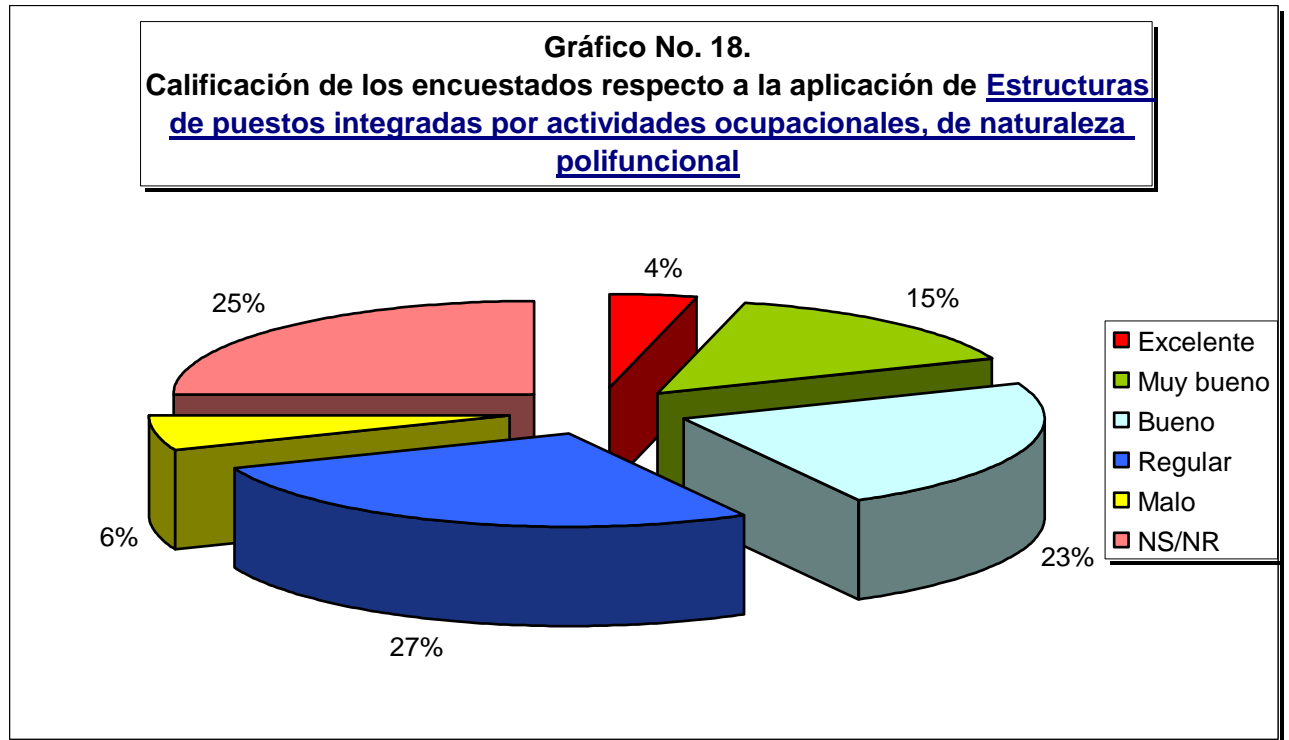
De acuerdo con Robbins, existe relación entre la tecnología y la formalización. El uso de la tecnología para tareas rutinarias se asocian con estructuras más altas y más departamentalizadas.

“Estudios realizados a este respecto, señalan que la rutina está asociada con la presencia de manuales de operación, descripciones de puestos y otros documentos formalizados.” (Robbins, 1999, p. 500).

Se recomienda la capacitación de los funcionarios en el uso de la tecnología para mejorar el servicio al cliente, tanto interno como externo, aprovechando al máximo su capacidad.

¹⁷ “las actividades rutinarias se caracterizan por operaciones automatizadas y estandarizadas. Las actividades no rutinarias son condicionadas por las demandas de los clientes.” (Robbins, 1999, p. 500).

C. APLICACIÓN DE ESTRUCTURAS DE PUESTOS INTEGRADAS POR ACTIVIDADES OCUPACIONALES, DE NATURALEZA POLIFUNCIONAL



Fuente: Información recolectada por la investigadora, 2002.

EXCELENTE

- Es muy bueno y muy necesario que los funcionarios sean polifuncionales.
- Agiliza procesos.

MUY BUENO

- Amplía el concepto de que un empleado debe ser capaz de realizar varias labores.
- Sería interesante porque el funcionario debe ser polifuncional, debido a que todos los días se presentan nuevos cambios (globalización).
- En nuestra áreas se ha venido aplicando la polifuncionalidad desde 1997.
- Muy buena, sin embargo la sensibilización hacia el funcionario de lidiar con el campo como oportunidad de crecimiento, no se ha apoyado lo suficiente.
- Eso es adecuado para la situación actual, sin embargo desconozco qué tanto se ha avanzado en este tema.
- Todo funcionario debe estar capacitado de resolver cualquier problema sin consultar.

BUENO

- La idea es muy buena, pero la información de las áreas no ha sido la idónea en muchos lugares. Se hace la salvedad de los cambios implementados en la División de Servicios Financieros. No todo el personal ha estado apto para este cambio y sin embargo, se han mantenido incluso malas jefaturas.
- En la actualidad las funciones no son específicas, el funcionario es polifuncional.
- Se quiere hacer uso, pero en la práctica la vieja cultura se mantiene y la administración no promueve adecuadamente el cambio.
- Se entra siempre en rutinas que agotan y desgastan.
- Creo que falta poder agrupar.
- Es buena siempre y cuando se mantenga la diferenciación de la responsabilidad de cada empleado. A la fecha hay confusión.

REGULAR

- Esto es un sistema y debería funcionar coordinado, una de las partes no puede atribuirse toda la responsabilidad del funcionamiento.
- Siguen personas que realizan los mismos trabajos en la misma categoría que otros que no hacen casi nada.
- No es claro, ya que al existir dos escalas de salarios, limita la actitud polifuncional.
- Lo de polifuncional es un poco utópico, para mí habrá personas que son excelentes en un actividad y débiles en otras. La rotación del personal casi no existe en Banco.
- No es tan cierto en la realidad.
- En la Institución se he desvirtuado, dado que la asignación de personal a niveles sobre todo medios y altos se hace según gusto y preferencias.
- Solo se aplica a ciertas áreas.
- No he notado la diferencia, las funciones del personal no han variado al pasar a esta nueva estructura de puestos.
- No define bien el rango de responsabilidad ni cuenta con una estructura de categorías con bandas anchas que den mayor flexibilidad a la misma para aplicar la polifuncionalidad como tal.
- No se tienen claro los aspectos provocados por estos cambios, ni los beneficios obtenidos.
- Aquí siento que no es claro, no ha existido suficiente comunicación.
- Se asignan funciones y responsabilidades a funcionarios con categoría profesional y no profesional.
- Creo que es regular ya que por reducir planilla, recargan a los otros funcionarios, impidiendo poder conocer a fondo otros puestos.

MALO

- En esta contamos con despidos y aumentos de desempleo.
- Muchas veces la gente no sabe lo que debe hacer, hay una pésima comunicación entre los jefes y los subalternos.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Un 42% de los encuestados opinan que la aplicación de Estructuras de puestos integradas por actividades ocupacionales de naturaleza polifuncional¹⁸, ha sido de bueno a excelente. Un 33% dice que oscila entre regular y malo. El resto (25%), no sabe o no responde.

Las personas que opinan que ha sido de regular a malo, consideran que no ha existido ningún cambio significativo desde su implementación, y que continúan haciendo lo mismo.

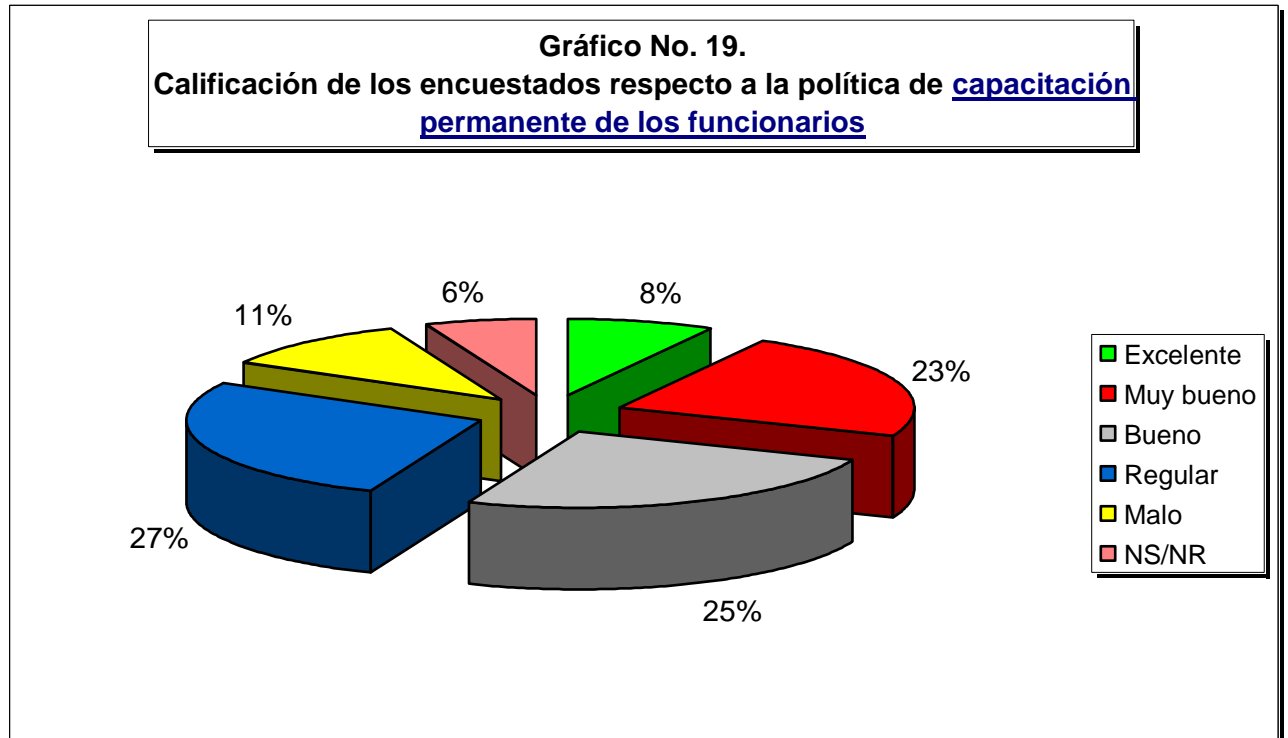
A pesar de los cambios realizados, las estructuras continúan siendo rígidas, tradicionalistas y diseñadas bajo el "Modelo Mecánico"¹⁹. De acuerdo con Robbins, este modelo es propio de las organizaciones burocráticas, existiendo una red de información de manera descendente, y poca participación de los funcionarios en la toma de decisiones.

No se refleja en la práctica la estructura de categorías con bandas anchas, lo cual permitiría aplicar la polifuncionalidad de las personas en sus trabajos.

¹⁸ "la estructura de la organización define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo." (Robbins, 1999, p. 478).

¹⁹ "Estructura caracterizada por una departamentalización extensiva, alta formalización, red de información limitada y centralización." (Robbins, 1999, p. 497).

D. CAPACITACIÓN PERMANENTE DE LOS FUNCIONARIOS



Fuente: Información recolectada por la investigadora, 2002.

EXCELENTE

- Hemos recibido bastante capacitación sobre Office, Project, etc.
- Se ha mantenido una buena política de capacitación.
- Es un requisito indispensable para un buen funcionamiento de la Institución.
- Son herramientas que garantizan actualización y formas más inteligentes de trabajar.

MUY BUENO

- Hay una muy buena comunicación entre lo que se requiere por parte del recurso humano, para mejorar profesionalmente y ser más eficiente y eficaz, así como la disposición de parte del área de capacitación para que esto se realice.
- Al menos en la División de Servicios Financieros es muy bueno, sin embargo falta adiestramiento en cuanto a calidad de los cursos.
- He recibido una excelente capacitación con respecto a mi puesto.
- Siempre hará falta más por los constantes cambios a nivel organizacional.
- Existe gran interés por la capacitación.
- Esto contribuye con la misión del Banco.
- Creo que hay facilidades para capacitación de personal, prueba de ello es el programa de aprendizaje del inglés.

- Existen ciertas definiciones que incide en productividad, desmotivación y ausencia de un plan de inducción al personal en nuevas labores.
- Es vital para el desarrollo de la organización.
- El Banco se ha preocupado bastante por la capacitación.

BUENO

- Algunas veces la capacitación llega muy tarde. Horarios conflictivos con actividades personales.
- Creo que se ha mejorado en la planeación de la capacitación, pero falta por hacer.
- Oportunidades de desarrollo (universidad), cursos.
- Ha sido buena la capacitación, pero se ha visto mucha preferencia hacia sectores donde impera amistad.
- Ha sido buena pero debe ir asociada a su aplicabilidad, hay compañeros que van al exterior, por largos periodos de tiempo, y no se evidencia el nuevo valor agregado luego de la capacitación.
- Es buena pero que sea equitativa y justa.
- Ha sido buena en aspectos básicos, tales como ISO-9000 y uso de herramientas informáticas.
- La capacitación para el resto del personal ha aumentado a niveles muy buenos. Anteriormente la capacitación era poca para ciertas áreas, actualmente falta orientación.
- La capacitación esta centralizada en cada Área o Departamento, por lo cual si ésta no fue planeada, no existe.
- No es permanente en todos los funcionarios.

REGULAR

- Me parece que la capacitación ha tendido a reducir con el paso del tiempo. Se brinda capacitación en el uso de paquetes computacionales, lo cual es importante, pero podría darse prioridad a cursos ligados al área específica de cada funcionario.
- Sólo capacitaciones de inglés y han olvidado otras áreas.
- Al menos en mi clase de puesto no se da la capacitación, muy esporádicamente se nos capacita.
- Pareciera más bien que los procesos de capacitación se van deteniendo.
- Es regular en cuanto al estar actualizando al personal y hacer un verdadero análisis de cada Departamento.
- No todos los cursos son aplicables en funciones propias del Banco.
- Falta un plan completo para una capacitación efectiva, falta seguimiento y evaluación para ver cuales procedimientos son para cada funcionario.
- La capacitación no es constante.
- Se ha dado mucho énfasis en la capacitación del inglés, y por razones presupuestarias en mi Departamento sólo se han capacitado tres personas en esta área.

MALO

- Estaría bien si fuera para "todo" el personal.
- En lo que ha sido el campo de economistas y estadísticos es muy mala, sólo son favorecidas una o dos personas.
- No hay programas de capacitación reales y efectivos, es un procedimiento administrativo.
- Se sigue capacitando mucho a personas que no requieren. La planificación es muy improvisada y no es un proceso del análisis requerido.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Respecto a la pregunta ¿cómo calificaría usted al Banco Central de Costa Rica en relación con la política de capacitación permanente de los funcionarios? Un 38% opina que es de regular a malo, indicando que no existe verdadera democratización en los procesos de capacitación, y que generalmente asisten las mismas personas.

Un 56% opina que es de bueno a excelente; a este respecto, mencionan que han recibido una excelente capacitación respecto al puesto.

Si bien se ha ofrecido en general capacitación a los funcionarios, esta se ha enfocado en mayor grado hacia la capacitación técnica²⁰, dejando de lado la capacitación en habilidades personales.²¹

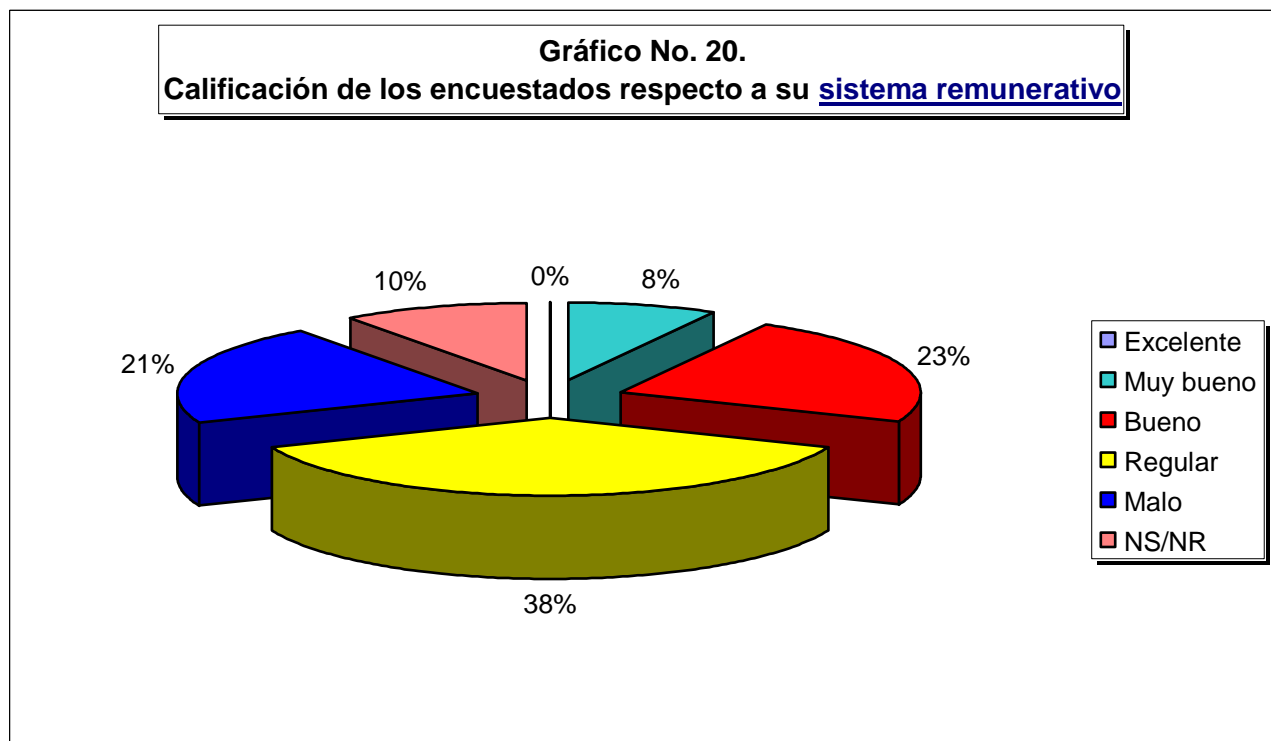
Senge indica al respecto que "el aprendizaje para la supervivencia, lo que a menudo se llama aprendizaje adaptativo es importante y necesario. Pero una organización inteligente conjuga el aprendizaje adaptativo con el aprendizaje generativo, un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa."

Para mejorar la eficacia en los programas de capacitación que ofrece la Institución, es necesario que el empleado que participe en dichos programas tenga las oportunidades necesarias dentro de su área o departamento para aplicar los conocimientos adquiridos, se le brinden recompensas por los logros alcanzados, pudiendo transferir dichos conocimientos a su trabajo.

²⁰ "La capacitación técnica es aquella dirigida a actualizar y mejorar las habilidades técnicas del empleado." (Robbins, 1999, p. 558).

²¹ De acuerdo con Robbins, este tipo de capacitación se basa en "...entrenar a los funcionarios para mejorar sus habilidades interpersonales, tales como aprender a escuchar mejor, a comunicar ideas más claramente y a ser un participante más eficaz de equipo." (Robbins, 1999, p. 559).

E. SISTEMAS REMUNERATIVOS



Fuente: Información recolectada por la investigadora, 2002.

MUY BUENO

- Se supone que estamos ubicados en un porcentual competitivo dentro del mercado laboral existente.
- Las escalas salariales son muy buenas, pero me parece que una debilidad se da en la injusticia de hacer aumento salarial debido a una ineficiencia en periodos anteriores para determinar de manera correcta los aumentos, de esta manera a largo plazo esas escalas no serán tan buenas.

BUENO

- Me parece bueno en el tanto se mantenga la estructura actual que brinda un salario relativamente alto y atractivo para los nuevos funcionarios.
- Los salarios están de acuerdo al mercado.
- Sueldos adecuados con condiciones de trabajo buenas, sin embargo, no hay esquema de incentivos.
- Ha habido periodos malos, regulares y buenos, creo que estamos en un periodo regular.
- Es bueno, pero más adelante hay confusión lo que genera incertidumbre.
- El mercado lleva la punta, eso es técnico y me parece justo.

- No existe diálogo con el personal para lograr puntos de coincidencia salarial. Los sistemas remunerativos son impuestos y muchas veces lesionan los derechos adquiridos.
- El Banco paga buenos salarios aunque en los últimos años sus políticas salariales son restrictivas.
- Las responsabilidades y nuevas funciones no se remuneran en forma equitativa. Así las diferencias de escalas y antigüedad hacen que algunos tengan más disposición al cambio, los más nuevos no se sienten satisfechos.
- No ha sido lo suficientemente transparente.

REGULAR

- No va acorde con los movimientos del mercado, aunque lo justifiquen con las encuestas salariales.
- Existen varios, los cuales generan diferencias por un mismo tipo de trabajo.
- No son atractivos y a veces muy desmotivantes.
- Falta claridad y consistencia en la aplicación de la metodología para el ajuste de salarios.
- Hay mucha discriminación. Hay departamentos con mayores beneficios que otros.
- Es regular porque la tendencia del Banco es quitar los pluses, y estar haciendo un estudio a nivel financiero para el aumento. Eso hace que se le aumente casi siempre a los puestos de nivel alto y no hay un concepto de aumento por costo de la vida.
- Al principio utilizaron un sistema que parecía nos equiparaba con los valores del mercado pero al final, la herramienta utilizada o el método empleado ha logrado que la Gerencia no otorgue aumentos salariales.
- Mucha distorsión al haber dos escalas y no hay una buena evaluación del desempeño que conlleve al buen empleado a un buen salario.
- Es regular, ya que el sistema de aumento va en perjuicio propio del trabajador. Por ejemplo, ya acumulamos más del 15% de inflación entre el último aumento y el sueldo actual, o sea, que ganamos 15% menos.
- No hay claridad en la forma en que se calculan los parámetros para comparar los puestos del BCCR.
- Falta estímulo al personal en función de la claridad y rendimiento.
- Para funcionarios recién graduados la remuneración es muy buena, pero no lo es para los que entran con mucha experiencia, esto no hace un sistema apropiado para atraer buenos profesionales.
- Existe mucho interés por recortar el gasto, dejando de lado ciertos beneficios del trabajador, por ejemplo el salario escolar, que consideran ya incluido en el mensual, sin embargo me gustaría saber si al comparar los salarios del mercado, el salario escolar es separado para evitar una distorsión.
- No se quiere beneficiar, ni estimular con justicia en la nueva escala.
- Cada día hay menor remuneración a los empleados.
- No hay una definición o al menos visible con la política salarial del empleado de la Institución. Por ejemplo, ¿bajo que parámetros un percentil determinado es el adecuado? Debe haber un método más objetivo para esto.
- Ubicarse en el percentil 50, es ubicarse en el medio, lo cual quiere decir mediocre, ya sea en salarios o en funcionarios.

MALO

- Se pretendió dotar de un instrumento novedoso de competitividad al BCCR con el mercado, pero la realidad es otra, procura un desmejoramiento paulatino al congelar los salarios hasta que el mercado nos alcance, evidenciando la pérdida de la venta de los 45 minutos, pérdida de vacaciones, eliminación de la prohibición por categorías (no se excluyeron) del cálculo. Por consiguiente, con el tiempo serán una pérdida total.
- No creo que sea bueno, no todos los empleados tienen o son remunerados.
- No hay seguridad, la Junta Directiva en cualquier momento cambia el sistema remunerativo, de acuerdo a su conveniencia. No hay transparencia, los datos no son confiables.
- Mas bien se están eliminando.
- Este año no hubo aumento de salario, las nuevas "funciones" que consisten en recargos no son reconocidas en el salario.
- Con solo el hecho de que tenemos dos semestres de no recibir aumento.
- No hay aumentos ni incentivos.
- El problema que se da es a partir de la Junta Directiva, tienen un pensamiento muy diferente a la realidad.
- Pésima política salarial, ausencia de sistema de incentivos.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En relación con el sistema remunerativo existente en el Banco Central, el 59% de las personas opinan que es de regular a malo. Un 31% considera que es de bueno a muy bueno. Ninguno de los encuestados cree que es excelente.

La mayor parte de los comentarios giran en torno al poco conocimiento que se tiene respecto al modelo de pago establecido, ya que la mayor parte de los funcionarios no tiene claro a que se refieren los percentiles establecidos y con base en qué se determinaron de esa forma.

Una vez más, se hace énfasis en la poca información que tiene el funcionario sobre las políticas que establece la administración superior, y en este caso concreto, en relación con su salario.

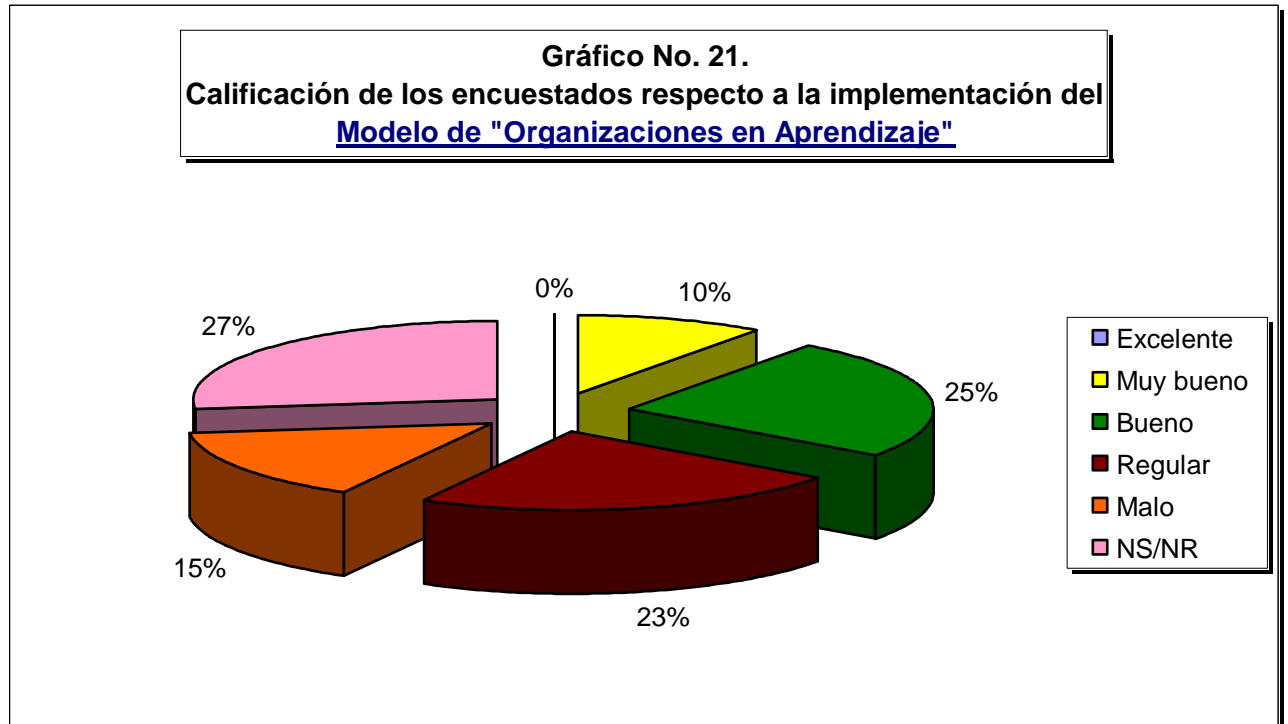
En general, el empleado se siente desmotivado respecto a la implementación de dicho plan de paga.

Es necesario identificar nuevos modelos para el pago a los funcionarios. La implementación de programas de paga variable²² o planes de pago por habilidades²³, animan a los funcionarios a aprender, dar mejores resultados, sentirse más motivados en lo que hacen y estar más identificados con la organización.

²² "una porción de la paga del individuo basada en alguna medida individual u organizacional del desempeño." (Robbins, 1999, p. 215).

²³ "Los niveles de sueldo se basan en cuántas habilidades tienen los empleados o cuántas tareas pueden hacer." (Robbins, 1999, p. 218).

F. MODELO DE ORGANIZACIONES INTELIGENTES



Fuente: Información recolectada por la investigadora, 2002.

MUY BUENO

- Le enseña al empleado a informarse, a competir, a formarse mejor, a crecer, a adaptarse, a desarrollarse, y explotar la gran capacidad que posee el ser humano.
- Varió totalmente la estructura, cultura y forma de pensar del funcionario.
- Me parece que se debe sensibilizar a los integrantes del equipo para captar los cambios y lograr utilizar más las capacidades humanas para comunicar ideas, cooperar y mejorar las expectativas de la Institución.

BUENO

- Lástima la capacitación y el dinero que se han gastado, ya que no se ha visto ningún cambio que haya ameritado el gasto.
- No parece que se haya desarrollado lo suficiente.
- Se ha apoyado mucho a la tecnología, pero se ha relegado a segundo plano al actor principal, el funcionario.
- Se ha hecho un esfuerzo muy grande por captar el modelo de organización inteligente, sin embargo el trabajo en equipo a nivel divisional esta muy concentrado en cada división y no a nivel institucional.
- El cambio paulatino es muy bueno, por cuanto los empleados debemos aprovechar todos los recursos en beneficio de la organización.

REGULAR

- Todavía les falta demasiado para llegar a ser modelo de organizaciones inteligentes.
- En el BCCR se ha usado en detrimento del personal. Lo único que salvo de este proceso es la mística y necesidad del personal que aún queda.
- Si se ha avanzado algo en esto no ha sido en toda la Institución.
- Creo que no se ha logrado.
- Poco aplicable al entorno.
- Falta mucho, no se si es falta de capacitación, miedo al cambio, no se cree en la misma, no ha existido una comunicación o difusión amplia entre el personal. Los recursos de capacitación que se dieron fue a pocos, únicamente a jefes que son los que más se resisten al cambio.
- No está claro.
- El modelo no se adaptó a nuestras necesidades particulares.
- El funcionario no es un objeto.
- Ha querido pero no ha sabido cómo. Se ha caminado por lo estructural y se ha dejado de lado lo cultural. Las autoridades superiores se han calado en el tema y no se han podido liderar.
- Todavía falta bastante para llegar a este modelo, porque para esto se necesitan líderes.

MALO

- No hay continuidad.
- Se ha descuidado el componente principal que es el personal.
- Pareciera que la misma administración desconoce el trasfondo de este concepto.
- No se han dado cambios importantes que evidencien alguna mejoría en este campo.
- No se tiene tiempo para seguirle el camino, es decir, el Banco quiere implementar todo a la vez y luego no le da seguimiento a nada.
- Falta dinamismo, creo que este proceso debería estar a cargo de alguien con autoridad suficiente y cualidades personales para llevar a cabo la institución al logro de los objetivos.
- No hay empatía, los modelos mentales son arcaicos, prácticamente no hay nada de inteligente en esta organización.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Un 35% de los encuestados mencionan que la implementación del modelo de organización inteligente ha sido de muy bueno a bueno. El resto (38%), se refieren a que ha sido regular o malo. El 27% no sabe como ha sido este proceso.

Las opiniones más frecuentes indican que las autoridades superiores de la institución se han preocupado más por llevar a cabo reestructuraciones para reducir el personal que por el crecimiento de las personas para que sean más competitivas y puedan enfrentar nuevos retos.

Otra de las opiniones expresadas con mayor frecuencia es que en el Banco no existe liderazgo de parte de las autoridades superiores.

De acuerdo con las afirmaciones anteriores, es evidente que el papel de las autoridades debe ser el de liderar el cambio mismo, convirtiéndose en visionarios, estrategas, comunicadores e inspiradores de todos los aspectos que involucren a la organización. El éxito del proceso sólo se logra con el compromiso del equipo gerencial y el de toda la organización.

Si bien en sus inicios el Banco Central comenzó con mucho interés el proceso de cambio, este se ha dejado de lado o se ha confundido, ya que se ha dado mayor importancia a lo relacionado con el desarrollo tecnológico, las reestructuraciones del personal las condiciones físicas del trabajo y el diseño del lugar de trabajo, y han olvidado el aspecto más importante, como es el crecimiento y el aprendizaje continuo.

El grado de inestabilidad imperante entre los funcionarios de la organización, debido a la falta de comunicación por parte de las autoridades superiores, hace que la implementación en este momento de cualquier modelo organizacional, sea tomado como un pretexto para el despido de los funcionarios u otra posible reestructuración.

Es importante tener claro que el modelo organizacional basado en organizaciones de aprendizaje, no implica (únicamente) despidos o cambio tecnológico. Es una transformación global, donde el funcionario se sienta motivado²⁴, sea capaz de aprender con mayor rapidez y se aproveche el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de los funcionarios en todos los niveles. El modelo de organizaciones en aprendizaje es aquel en donde los equipos de trabajo generan resultados.

²⁴ Motivación es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual." (Robbins, 1999, p. 168).

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez analizados los resultados obtenidos a través de esta investigación, y comparándolos con los fundamentos desarrollados en el Marco Teórico, me propongo responder al cuestionamiento:

¿Posee el Banco Central de Costa Rica las características que distinguen a las organizaciones burocráticas de las organizaciones en aprendizaje?

Con el fin de contestar dicho interrogante, se indican a continuación las principales conclusiones que se obtuvieron:

Respecto a los componentes tecnológicos de las organizaciones en aprendizaje

En general, los componentes tecnológicos de las organizaciones en aprendizaje no se aplican dentro de las labores diarias de los funcionarios.

Maestría personal

- La mayor parte de los funcionarios están preocupados por desarrollar habilidades técnicas que los capaciten para desarrollar su puesto, y no por trascender dentro de su conocimiento.
- La información disponible en el Centro de Información es una herramienta básica para el funcionario en sus estudios universitarios, y rara vez como base para la elaboración de informes, proyectos o para su desarrollo personal.

Modelos mentales

- La adaptación continua y el crecimiento en un ámbito cambiante dependen del "aprendizaje institucional, que es el proceso mediante el cual los equipos de management modifican modelos mentales compartidos acerca de la compañía, sus mercados y sus competidores."

Construcción de una visión compartida

- La visión del Banco Central de Costa Rica no incorpora el desarrollo del capital intelectual ni la gestión del conocimiento.
- No existe una visión compartida en la organización.

- Las tareas que se realizan no exigen mucha creatividad, por lo que basta con cumplir con ellas, sin necesidad de identificarse con la visión institucional.

Aprendizaje en equipo

- En la mayor parte de las divisiones, el trabajo sigue realizándose en forma individual. No se aplica el pensamiento grupal.²⁵

Pensamiento sistémico

- Los funcionarios no han recibido cursos o seminarios relacionados específicamente con el desarrollo del pensamiento sistémico en sus labores diarias, a pesar de ser un valor en la organización.

Respecto al Nuevo Modelo Gerencial

- El modelo gerencial que prevalece en la organización no está sustentado en el marco de las organizaciones en aprendizaje.

Respecto a los procedimientos para desempeñar los cargos

- **Existen procedimientos estandarizados para cada actividad ocupacional, por lo que deben realizarse siguiendo normas fijadas de antemano.**

Respecto a la capacitación

- No se evidencian en la institución procesos de capacitación permanentes para el desarrollo de una organización en aprendizaje.
- Se brinda capacitación a los funcionarios con contenidos insuficientes, los cuales no permiten crear nuevos productos o servicios.
- No existe una adecuada evaluación del impacto de la capacitación que refleje la aplicación de principios adquiridos a través de los cursos o seminarios a que asiste el funcionario.

Respecto a los incentivos

- Falta de reconocimiento y estímulos para que los funcionarios sean innovadores en su trabajo.

²⁵ Al respecto SINPE ha realizado importantes esfuerzos en implementar el trabajo en equipo en la División, a través de la distribución de proyectos y propuestas que realizan las distintas áreas, con el fin de que todos los funcionarios tengan oportunidad de hacer sus aportes o por lo menos, de saber en qué se está trabajando.

Respecto a las autoridades que dirigen el cambio

- Ausencia de verdaderos líderes que se encuentren identificados con el cambio.
- No prevalecen los procesos de consulta y participación en la toma de decisiones.

Respecto a la cultura organizacional

- No existe una cultura de trabajo en equipo ni *empowerment* basada en la confianza hacia el funcionario.

Respecto al uso de la tecnología

- La tecnología no es utilizada como un medio para transformar la información en conocimiento.
- El desarrollo tecnológico existe; sin embargo, no hay un cambio de cultura, y los empleados no saben utilizar adecuadamente las herramientas que se les ofrecen para así generar con ellas transferencia de conocimiento.²⁶

Respecto a la estructura organizacional

- La estructura continúa siendo jerárquica y poco flexible.
- Los funcionarios desempeñan un puesto específico, con funciones y responsabilidades previamente establecidas.
- No se permite a los funcionarios intervenir en lo que es competencia de otros departamentos o divisiones, se debe respetar la estructura jerárquica existente.
- Cada puesto abarca un área de actuación y de responsabilidad específico.
- El contacto oficial casi no existe. Las situaciones de conflicto deben resolverse entre los funcionarios del mismo rango.

Respecto a la comunicación

- No hay comunicación amplia y abierta. Los rangos y niveles de poder están claramente establecidos.

²⁶ De acuerdo con Bennis, las organizaciones burocráticas "no pueden asimilar la influencia de las nuevas tecnologías que ingresan a la organización". (Chiavenato, 1999, p. 490).

De acuerdo con los resultados obtenidos a través del diagnóstico realizado, se puede determinar que la institución no posee las características distintivas de una organización en aprendizaje.

Retomando el Modelo de Richard Hall descrito en el Marco Teórico²⁷, se propone a continuación determinar el grado de burocratización en que se encuentra el Banco Central de Costa Rica, a través de la medida de las seis dimensiones de la burocracia:

DIMENSIÓN	GRADO DE PRESENCIA ²⁸	
	ALTO	BAJO
1. División del trabajo basada en la especialización funcional	✓	
2. Jerarquía de autoridad	✓	
3. Sistema de reglas y reglamentos	✓	
4. Formalización de las comunicaciones	✓	
5. Impersonalidad de las relaciones interpersonales	✓	
6. Selección y promoción basadas en la competencia técnica	✓	

Con base en el análisis anterior, se puede determinar que el Banco Central de Costa Rica es una organización que se encuentra en un alto grado de burocratización.

Si bien las autoridades superiores han realizado importantes esfuerzos para poner en práctica el Modelo de Organización en Aprendizaje, estos esfuerzos se han avocados hacia el desarrollo tecnológico y la estructura de la organización, y han dejado de lado lo que respecta a la gestión del potencial humano.

²⁷ Ver página 37.

²⁸ El grado de presencia de cada dimensión se determina con base en los resultados obtenidos a través de la percepción de los funcionarios y los directores encuestados.

5.2. Recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de este diagnóstico y con base en el marco conceptual, se proponen las siguientes recomendaciones:

- El cambio organizacional debe ser planeado a largo plazo, con el apoyo de las altas autoridades administrativas del Banco Central, dándole énfasis al aprendizaje constante de los funcionarios.
- Las autoridades superiores deben guiar y alentar en forma activa el esfuerzo hacia el cambio. Si ellos no están comprometidos, es imposible que el proyecto pueda tener éxito.
- Involucrar al mayor número de funcionarios posibles para que colaboren en el proceso de cambio, basados en una verdadera visión de futuro, lo que permitirá desarrollar las estrategias que le permitan al Banco Central convertirse en una organización en aprendizaje.
- Buscar soluciones nuevas y creativas a los problemas de la organización, donde se puedan aprovechar
- Es fundamental que el aprendizaje se utilice como una herramienta que le facilite al Banco Central de Costa Rica la innovación a través de equipos de trabajo, implementando mecanismos que le permitan a los funcionarios poner en práctica nuevas ideas y aflorar modelos mentales, con el fin de generar valor hacia los clientes.
- Fomentar una cultura de apertura, donde el Banco pueda crear nuevas relaciones de autoridad. Los líderes tienen que poner en peligro su "autoridad aparente" (la autoridad que anuncia que ellos son los que dirigen la institución) para profundizar en su "autoridad sustantiva" (la que resulta de dirigir un equipo con alto desempeño). Por otro lado, los funcionarios deben superar su excesiva dependencia de la autoridad y su antagonismo hacia ella.
- Hacer cambios sustantivos en la cultura organizacional, con el fin de que ésta sirva para promover la colaboración, delegación de autoridad y el aprendizaje continuo de los funcionarios.
- Los equipos de trabajo son básicos para la construcción de una organización en aprendizaje, por lo tanto, deben implementarse los equipos autodirigidos que asuman la responsabilidad en el proceso de cambio.
- Es importante que se examine la forma de aprender dentro de la organización y cómo se está utilizando la tecnología para la transferencia de conocimiento, con el fin de obtener el mayor provecho del desarrollo tecnológico que existe en la organización.

- La organización debe concentrarse primordialmente en el aspecto humano, buscando el mejoramiento de las personas y con ello, el de la organización.
- El Banco Central de Costa Rica, basado en su experiencia, no debe tratar de implementar el modelo de organización en aprendizaje en toda la organización de una sola vez. Se recomienda la creación de estructuras paralelas de aprendizaje²⁹, formadas por representantes de toda la organización, y diseñadas para promover el aprendizaje y la adaptación al cambio. Posteriormente estas estructuras promoverán el cambio en toda la organización.
- Es necesario identificar nuevos modelos para el pago a los funcionarios. La implementación de programas de paga variable o planes de pago por habilidades, los cuales animan a los funcionarios a aprender, dar mejores resultados, sentirse más motivados en lo que hacen y estar más identificados con la organización. Si una organización pretende estimular los equipos autodirigidos, se deben implementar nuevos sistemas de pago, basado en las habilidades o el conocimiento.³⁰
- Para mejorar la eficacia en los programas de capacitación que ofrece la Institución, es necesario que el empleado que participe en dichos programas tenga las oportunidades necesarias dentro de su área o departamento para aplicar los conocimientos adquiridos, se le brinden recompensas por los logros alcanzados, pudiendo transferir dichos conocimientos a su trabajo.
- Se recomienda la capacitación de los funcionarios en el uso de la tecnología para mejorar el servicio al cliente, tanto interno como externo, aprovechando al máximo su capacidad.
- Es relevante reforzar los canales de comunicación dentro de la organización en todos los sentidos, con el fin de que el funcionario conozca a ciencia cierta hacia donde va la organización y que se espera de él. Se debe notificar a los empleados sobre todos los cambios que a partir de ahora se tengan planeados, para eliminar el desconcierto y la desinformación, lo que crea desconfianza y temor en el empleado.
- Se deben aplicar los principios de la estructura de categorías con bandas anchas, lo cual permitiría aplicar la polifuncionalidad de las personas en sus trabajos. Bajo estas características de trabajo, los funcionarios son más creativos, buscan resultados y se sienten más motivados.

²⁹ "Las estructuras paralelas de aprendizaje son un mecanismo para facilitar la innovación en las grandes organizaciones burocráticas, en donde las fuerzas de la inercia, los patrones de la comunicación jerárquicos y las formas estándar de abordar los problemas inhiben el aprendizaje, la innovación y el cambio. En esencia, las estructuras paralelas son un vehículo para aprender cómo cambiar el sistema, y después guiar el proceso de cambio." (French, 1996, p. 103).

³⁰ Al respecto French indica que se debe pagar a los miembros de un equipo autodirigido conforme al número de habilidades que han dominado.

- Es importante que se capacite al personal en métodos para estimular la creatividad individual, lo cual le permitirá hacer un mejor uso a las herramientas tecnológicas con que se cuenta y así, obtener valor agregado en uso de esas herramientas.

Como indican los estudios realizados por John Kottler, de cien procesos de cambio que se inician más de la mitad fracasan. Todos conocemos esta realidad y sabemos que no es por falta de interés, ni de tiempo ni de recursos empleados. Debemos replantearnos hacia dónde debe ir la organización, qué debemos cambiar para aprender y cómo debemos aprender a aprender. Si esto no es una prioridad por parte de las autoridades superiores, continuaremos siendo una organización burocrática, en donde el desarrollo de sus funcionarios, la innovación y aprendizaje nunca serán una realidad.

Los líderes en el Banco Central deben estar convencidos de la necesidad del cambio, y transmitir a los seguidores la importancia de que este cambio se pueda hacer realidad.

Si bien los procesos de cambio crean entre los funcionarios sentimientos de inseguridad, un proceso de cambio basado en la confianza y la comunicación, a través de todos los canales y en todas las direcciones, permitirá a los funcionarios estar identificados y ser parte del mismo.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Charpentier Brenes, Ricardo. "¿Por qué fracasan los esfuerzos de transformación empresarial?" En Portafolio de inversiones. (Año 5, n.º 94, jun., 1997) p. 22-24.

Fulmer, Robert M.; Keys, J. Bernard. "A conversation with Peter Senge: new developments in organizational learning". En: Organizational dynamics. (Vol. 27, n.º 2, 1998), p. 33-42.

French, Wendell L. Bell, Cecil H. Desarrollo organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México, D. F.: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.

Gestión del Conocimiento. Modelos de gestión del conocimiento [en línea]. http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm. [Consulta: 23 mayo 2002].

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Colado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la investigación. 2.ª ed. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, 2000.

Hidalgo Salazar, Juan Carlos. Interconexión de redes del Banco Central de Costa Rica: voz y datos. ed. Electrónica. San José, C. R.: J. C. Hidalgo S., 2000.

Horovitz, Jacques; Jurgens Panak, Michele. La satisfacción total del cliente: las estrategias de 25 compañías líderes en calidad de servicio. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España, 1993.

Ibarra A., Agustín E. Formación profesional y calidad: hacia un nuevo paradigma [en línea]. Perú: SENATI, 2001. [consulta: 15 abr. 2002].

Kelly, Laurence. "The learning organization". En: Worklife report. (Vol. 9, n.º 2, 1993), p. 1-4.

King, William R. "Strategies for creating a learning organization". En: Information systems management. (Vol. 18, n.º 1, 2001), p. 12-20.

Leitch, Claire; Harrison, Richard. "Learning organizations: the measurement of company performance". En: Journal of European industrial training. (Vol. 20, n.º 1, 1996), p. 31-45.

McAdam, Rodney; Leitch, Claire; Harrison, Richard. "The link between organizational learning and total quality: a critical review." En: Journal of European industrial training. (Vol. 22, n.º 2, 1998), p. 47-58.

Mohr, Nancy; Dichter, Alan. "Building a learning organization". En: Phi Delta Kappan. (Vol. 82, n.º 10, 2001), p. 744-747.

Obando Cairol, Emilio. La Evolución de la gestión del recurso humano en el Banco Central de Costa Rica: rompiendo paradigmas en el sector público. San José: BCCR, 2002.

Obando Cairol, Emilio; Rodríguez Hernández, Ricardo. Un proceso de cambio basado en organizaciones inteligentes. San José: BCCR, 1997.

O'Connor, Joseph; McDermott, Ian. Introducción al pensamiento sistémico: recurso esenciales para la creatividad y la resolución de problemas. Barcelona: Urano, 1998.

Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional. 4.^a ed. México, D. F.: Prentice- Hall Hispanoamericana, 1999.

Senge, Peter. La Danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. Bogotá: Norma, 2000.

Senge, Peter. La Quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Buenos Aires: Granica/Vergara, 1990.

Toffer, Alvin; Toffer, Heidi. La creación de una nueva civilización: la política de la tercera ola. Barcelona: Plaza & Janés, 1995.

Anexo No. 1. Cuestionario para la recolección de la información

Ana Victoria Chacón M.
chaconma@bccr.fi.cr
Tel. 243-4465

CUESTIONARIO

PRESENTACIÓN

A partir de 1995 el Banco Central de Costa Rica ha venido realizando una serie de cambios sustantivos para implementar el modelo de organización inteligente o de aprendizaje.

Con el fin de evaluar dicho proceso, se pretende recabar información que servirá de base para realizar el proyecto de graduación de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

Los datos que se consignen en él son confidenciales. Los resultados se expondrán de manera porcentual.

De antemano le agradezco su colaboración.

INSTRUCCIONES

Sírvase contestar las preguntas que se indican a continuación de la manera más amplia posible.

1. Sexo

- a. Masculino ___
- b. Femenino ___

2. ¿Cuántos años tiene de trabajar para el Banco Central de Costa Rica?

- a. Menos de un año ___
- b. De un año a menos de tres años ___
- c. De tres años a menos de seis años ___
- d. De seis a menos de ocho años ___
- e. Más de ocho años ___

3. ¿Conoce el concepto de organización inteligente u organización de aprendizaje?

- a. Sí ___
- b. No ___

Si su respuesta es positiva, indique las principales diferencias de ese tipo de organización en relación con las organizaciones tradicionales.

- a. _____
- b. _____
- c. _____

d. _____

e. _____

4. ¿Conoce la diferencia entre los conceptos de visión y misión?

Sí ___ No ___

Si su respuesta es positiva, explique esa diferencia.

5. ¿Conoce la visión del Banco Central de Costa Rica?

Sí ___ No ___

Si su respuesta es positiva, indique sus principales componentes.

6. ¿Cómo fue el proceso de implementación de la visión en su Departamento o Área de trabajo?

7. Mencione tres tareas específicas en las cuales la implementación del correo electrónico a nivel institucional ha facilitado o dificultado su labor.

Facilitado

a. _____

b. _____

c. _____

Dificultado

a. _____

b. _____

c. _____

8. ¿Cuántas veces a la semana hace uso de Internet?

- a. Casi nunca la utilizo _____
- b. Menos de una vez por semana _____
- c. De una a dos veces por semana _____
- d. De tres a cinco veces por semana _____
- e. Más de cinco veces a la semana _____

9. Mencione tres sitios o direcciones a los que generalmente ingresa cuando se conecta a Internet.

- a. _____
- b. _____
- c. _____

10. ¿Alguna de esas direcciones le ha permitido brindar productos adicionales o introducir mejoras a los productos tradicionales, en su trabajo?

Sí____ No____

Si su respuesta es positiva, explique.

11. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación sobre "organizaciones inteligentes"?

Sí __ No __

Si contestó **NO**, pase a la pregunta no.15.

12. señale los cursos o seminarios en que ha participado, y el año aproximado.

SEMINARIO/CURSO	AÑO

13. ¿Ha podido aplicar algún conocimiento de esos cursos?

Sí__

No__

En caso afirmativo, dé tres ejemplo de aplicación de esos conocimientos

14. ¿Considera que la capacitación recibida sobre organizaciones de aprendizaje ha estado acorde con sus necesidades?

Siempre __

Casi siempre __

Nunca __

Explique.

15. ¿Cómo cree que ha sido el proceso de cambio que ha implementado el Banco Central de Costa Rica?

Excelente__

Muy bueno__

Regular__

Malo__

Explique.

16. ¿Cómo calificaría usted las políticas del Banco Central de Costa Rica en cada uno de los siguientes aspectos?

a. Implantación de estructuras planas

Excelente __

Muy Bueno __

Bueno __

Regular __

Malo __

Explique.

b. Una nueva plataforma tecnológica

Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___

Explique.

c. Aplicación de estructuras de puestos integradas por actividades ocupacionales, de naturaleza polifuncional

Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___

Explique.

d. Capacitación permanente de los funcionarios

Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___

Explique.

e. Sistemas remunerativos

Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___

Explique.

f. Modelo de organizaciones inteligentes

Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___

Explique.

**Anexo No. 2. Temas de estudio en las charlas
de capacitación sobre Organizaciones en
Aprendizaje**

Bienvenidos al Seminario: *Organizaciones Inteligentes*

- ◆ Organizado por el Departamento de Recursos Humanos del Banco Central de Costa Rica



LA NUEVA ORGANIZACIÓN DEL BANCO CENTRAL DE COSTA RICA:

- ◆ “Si fuera posible establecer condiciones en las que los individuos se unieran en un firme espíritu de trabajo en equipo y pudieran ejercitar al máximo sus capacidades... entonces una organización así traería satisfacciones y beneficios inimaginables”



LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES BASAN SU GESTION EN LAS SIGUIENTES DISCIPLINAS



- ◆ Las habilidades personales
- ◆ Los modelos mentales
- ◆ Las visiones compartidas
- ◆ El aprendizaje en equipo
- ◆ El pensamiento sistémico

LOS NUEVOS LIDERES DE LAS ORGANIZACIONES MODERNAS

- ◆ Visionario
- ◆ Dominio personal
- ◆ Generador e innovador de paradigmas
- ◆ Integrador de equipos
- ◆ Pensador sistémico



Impacto del liderazgo en el desempeño de una organización

- ◆ Dotar de rumbo y sentido a la organización
- ◆ Crear una cultura organizacional de efectividad
- ◆ Generar sinergia en toda la organización
- ◆ Estimular y desarrollar el talento y potencial del recurso humano
- ◆ Hacer que las cosas vitales se lleven a cabo por convicción
- ◆ Generar compromisos

El nuevo líder es en suma...

- ◆ Un individuo que permanentemente autoanaliza su situación, identifica sus fuerzas y debilidades para tomar acciones de mejoramiento basado en una conciencia del impacto de su actuación en otros.
- ◆ Se retroalimenta a sí mismo fundamentado en sus éxitos y fracasos...no hay logros sin riesgos ni errores



El nuevo líder es en suma...

- ◆ Es además, un conocedor de su realidad, de su entorno, y proyecta acciones orientadas a equilibrar a su organización con las oportunidades y amenazas, y con base en éstas, define planes involucrando a sus colaboradores para que se identifiquen con las metas y objetivos a alcanzar.



Funciones del nuevo líder en las organizaciones inteligentes

- ◆ Definir el nuevo rumbo a seguir
- ◆ Integrar un equipo de alto rendimiento
- ◆ Diseñar e implementar una filosofía organizacional



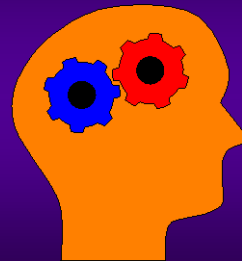
Funciones del nuevo líder en las organizaciones inteligentes

- ◆ Estimular y generar el aprendizaje en toda la organización
- ◆ Analizar permanentemente el entorno de toda la organización



Perfil del nuevo líder

- ◆ Eficaz
- ◆ Eficiente
- ◆ Efectivo
- ◆ Innovador



Perfil del nuevo líder

- ◆ Eficaz: Responde a la pregunta ¿Qué debemos hacer?



Perfil del nuevo líder

- ◆ Eficiente: Responde a la pregunta: ¿Cómo debemos hacer las cosas?



Perfil del nuevo líder

- ◆ Efectivo: Responde a la pregunta: ¿Para qué?. (Lograr resultados)

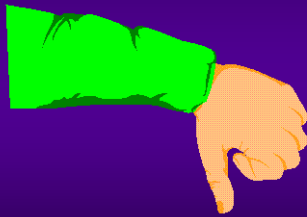


Perfil del nuevo líder

- ◆ Innovador: Responde a la pregunta: ¿Qué más podemos hacer?



Estilos de liderazgo del pasado...



Los estilos de liderazgo del pasado...

- ◆ El Alpinista
- ◆ El Burócrata
- ◆ El de Choque
- ◆ El Manipulador
- ◆ El Innovador de grandes "ideotas"
- ◆ El ausente
- ◆ y otros más...



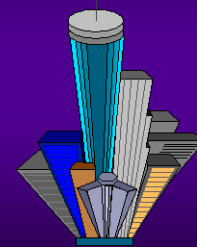
El perfil de la Nueva Organización

- ◆ "Debemos construir organizaciones inteligentes, organizaciones donde la gente pueda expandir su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto"

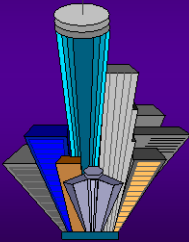


La Dirección horizontal y participativa

- ◆ A partir de las crisis recurrentes y la globalización de la economía mundial, las empresas occidentales se han visto en la urgente necesidad de modificar drásticamente la forma de las estructuras organizacionales, sus sistemas y procesos de trabajo.



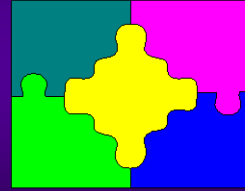
La Dirección horizontal y participativa



- ◆ Uno de los grandes cambios que se han convertido en una “megatendencia” es sin duda el aplanamiento y achicamiento de la estructura organizacional

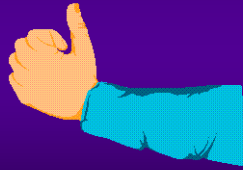
El aplanamiento y simplificación responde a...

- ◆ la capacidad de aprendizaje que han ido desarrollando las empresas para responder a sus entornos competitivos de un modo más inteligente



Razones para aplanar la estructura...

- ◆ Elimina niveles jerárquicos burocratizantes
- ◆ Relación de trabajo más directa entre diferentes niveles
- ◆ Permite una comunicación más efectiva con los clientes internos y externos



Peter Drucker: equiparó dirección horizontal con orquesta sinfónica...



- ◆ ...la aptitud se conjuga para crear nuevos patrones armónicos, unidos todos ellos, por una aspiración colectiva de producir algo más allá que la simple suma de notas y acordes individuales.

La dirección horizontal rompe viejos paradigmas

- ◆ Hace que el involucramiento del personal sea más intenso con los niveles superiores y se agilice la toma de decisiones en los lugares idóneos



La dirección horizontal rompe viejos paradigmas

- ◆ El liderazgo funcional pierde validez para dar lugar a un liderazgo basado en la participación y en darle poder a la gente para que asuma sus responsabilidades de modo directo



La dirección horizontal rompe viejos paradigmas



- ◆ La horizontalidad y la participación generan necesariamente una mayor cohesión del personal y esto facilita la integración de equipos de trabajo

Empresas del mundo occidental que han incursionado en estas prácticas



- ◆ 3M
- ◆ GENERAL ELECTRIC
- ◆ FORD
- ◆ MCDONALD'S
- ◆ PEMEX
- ◆ CEMEX


LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES BASAN SU GESTION EN LAS SIGUIENTES DISCIPLINAS



- ◆ Las habilidades personales
- ◆ Los modelos mentales
- ◆ Las visiones compartidas
- ◆ El aprendizaje en equipo
- ◆ El pensamiento sistémico

Primera disciplina de las organizaciones inteligentes

Las habilidades personales



Las habilidades personales

◆ “Solo los mediocres están siempre en forma óptima”



Importancia del Autodominio

- ◆ El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente



Importancia del Autodominio



- ◆ Lamentablemente, pocas personas están conscientes de la enorme importancia que reviste el autodominio para generar un estilo personal de trabajo y de vida que en verdad contribuya a los grandes resultados de su organización, familia y sociedad

Factores clave que facilitan el autodominio personal

- ◆ **Visión personal:** Consiste en la aspiración y deseo de ser lo que no se es hoy



Factores clave que facilitan el autodominio personal

- ◆ **Sostenimiento de la tensión creativa:** Fuerza que entra en juego cuando una visión está reñida con la realidad



Factores clave que facilitan el autodominio personal

- ◆ **Compromiso con la verdad:** Ser honestos y transparentes con uno mismo y los demás, siempre.



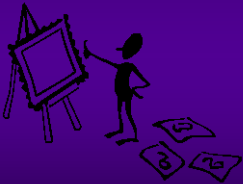
Factores clave que facilitan el autodominio personal

- ◆ **Desarrollo del subconsciente:** Razonar acerca de uno mismo y de su entorno, y ser conscientes de esta realidad



Factores clave que facilitan el autodominio personal

- ◆ **Integración de razón e intuición:** Unión del pensamiento consciente y los sentimientos, armónicamente



◆ Factores clave que facilitan el autodomínio personal

- ◆ Conexión con el mundo: Comprensión de la interdependencia que existe entre nuestros actos y la realidad



◆ Factores clave que facilitan el autodomínio personal

- ◆ Compasión: Ser conscientes de cómo sienten, piensan y actúan los demás



◆ Factores clave que facilitan el autodomínio personal

- ◆ Compromiso con la totalidad: Voluntad para comprometerse con el sistema de vida de uno integralmente



◆ El dominio personal...

- ◆ Se refiere a esa capacidad y voluntad para comprender y transformar nuestra realidad con maestría.
- ◆ Ser, en una palabra, maestros o directores de nuestras vidas a través del control personal.

◆ El autodomínio personal...


- ◆ Trasciende la competencia y las habilidades, y se orienta hacia la creatividad y proactividad, es un acto valeroso que permite a las personas alcanzar una vida más plena fundamentada en un destino proyectado de inspiraciones y aspiraciones que producen resultados deseados.

◆ El autodomínio personal...

- ◆ Es una de las estrategias individuales vitales para el sano desarrollo de la individualidad, ya que nos permite estar en equilibrio con nuestro entorno familiar, laboral y social.

El autodomnio personal...

- ◆ Sentimiento sin razón, da pasión.
- ◆ Razón sin sentimiento, da proyección.
- ◆ Sentimiento con razón, da logros.




Tercera disciplina de las organizaciones inteligentes

Las visiones compartidas




Las visiones compartidas

- ◆ “Toda organización tiene un destino, un propósito profundo que expresa la razón de ser de una empresa.” Peter Senge.




Las visiones compartidas

- ◆ “Quizá nunca conozcamos del todo ese propósito... pero la intención de estar alerta a ese propósito emergente permite renunciar a la orientación reactiva y adoptar una orientación *creativa*.” Peter Senge



Significado y valor de las visiones compartidas

- ◆ Una visión es una imagen del futuro que deseamos y debemos crear.
- ◆ ¿Qué queremos y debemos llegar a ser?
- ◆ Es el esfuerzo conjunto para proyectar un futuro realista a alcanzar



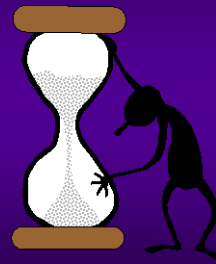

El Dominio personal es un proceso de continua mejora.

Segunda disciplina de las organizaciones inteligentes

Los modelos mentales

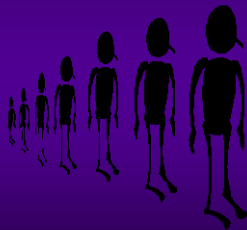


Los modelos mentales

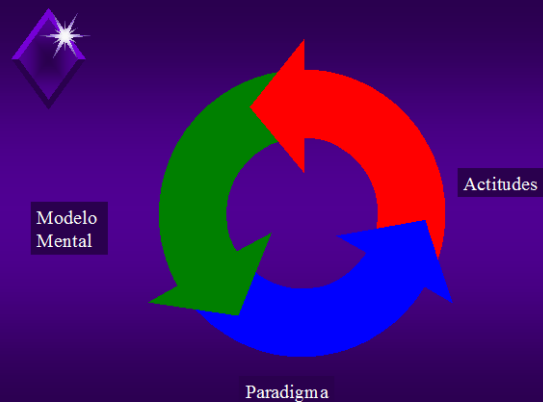


“Nuestras teorías determinan lo que medimos”
Albert Einstein

Los modelos mentales



Son la plataforma sobre la cual se desarrolla la conducta diaria de los individuos. Se convierten en creencias, en valores, en principios de actuación.



A un terapeuta le dijo un hombre...

“Acaban de despedirme por séptima vez en los últimos cinco años. Tengo problemas con mi esposa, y ya me he divorciado tres veces. Necesito desesperadamente que usted me ayude a comprender por qué hay tanta gente desquiciada en el mundo”



Desarrollo de los modelos mentales



Los construimos a través del aprendizaje en familia, el entorno social y el trabajo cotidiano

La importancia de los modelos mentales...

- ◆ No sólo determinan el modo de interpretar el mundo, sino el modo de actuar.
- ◆ Nos ayudan a configurar una imagen de la realidad a través de la cual llevamos a cabo interpretaciones y respuestas.



La importancia de los modelos mentales...

- ◆ No sólo determinan el modo de interpretar el mundo, sino el modo de actuar.
- ◆ Nos ayudan a configurar una imagen de la realidad a través de la cual llevamos a cabo interpretaciones y respuestas.



Manejo de los modelos mentales

- ◆ Los modelos mentales no se manejan a nivel consciente, lo que puede causarnos graves problemas de dominio personal.



Manejo de los modelos mentales

- ◆ Al estar operando a nivel del subconsciente no nos percatamos del porqué de nuestra conducta, actitudes y patrones de pensamiento



Manejo de los modelos mentales

- ◆ Al no ser conscientes de los modelos mentales no se examinan para replantearlos, cambiarlos o mejorarlos




Los modelos mentales y las organizaciones

- ◆ Hay muchos modelos mentales o paradigmas que son subyacentes a la actuación de una organización, son anacrónicos e impiden su desarrollo y competitividad



Los modelos mentales y las organizaciones




- ◆ Las organizaciones saludables serán las que puedan sistematizar maneras de reunir a la gente para desarrollar los mejores modelos mentales posibles para enfrentar toda situación

Los modelos mentales

- ◆ El uso correcto de los modelos mentales se basa, precisamente en la capacidad que podemos y debemos desarrollar de autoanálisis y evaluación, con el propósito de identificarlos, mejorarlos o cambiarlos.
- ◆ Es fundamental saber decidir cuándo un modelo deja de ser viable y fructífero, y se ha convertido o se puede convertir en corto plazo, en un obstáculo para nuestro desarrollo personal, nuestra organización y vida familiar.

Significado y valor de las visiones compartidas

- ◆ La visión es el producto de un esfuerzo compartido donde el individualismo, la parcialidad y los intereses de grupo no tienen cabida.




La visión y la misión

- ◆ Visión: Imagen idealizada de lo que debemos, queremos y podemos ser.
- ◆ Misión: Razón de ser. ¿Para qué existimos?



Beneficios de las visiones compartidas

- ◆ Dotar de rumbo a la organización
- ◆ Genera una tensión creativa entre el personal
- ◆ Genera sinergia
- ◆ Unifica criterios e intereses
- ◆ Punto de partida en la elaboración de metas y objetivos
- ◆ Induce valores compartidos
- ◆ Genera compromiso con un futuro proyectado



Cuarta disciplina de las organizaciones inteligentes

◆ El aprendizaje en equipo



El aprendizaje en equipo

- ◆ “En una época de cambio radical, el futuro pertenece a los que siguen aprendiendo.
- ◆ Los que ya aprendieron, se encuentran preparados para vivir en un mundo que ya no existe” Anónimo

Estructura y funcionamiento de un equipo

- ◆ En un equipo las energías individuales se armonizan y existe una dirección común para crear un efecto sinérgico que permite producir un resultado mayor y más efectivo

Estructura y funcionamiento de un equipo

- ◆ El aprendizaje en equipo es un proceso de alineamiento y desarrollo de capacidades individuales para crear resultados donde se plasme el esfuerzo y talento de todos los miembros.

Estructura y funcionamiento de un equipo

- ◆ Un equipo se define como “un conjunto de personas que unen sus esfuerzos y talentos de forma coordinada para alcanzar un meta común, con base en un compromiso tácito por desarrollar sus habilidades al máximo y obtener el mejor resultado global”



Beneficios

- ◆ El aprendizaje permanente es en sí mismo el único camino para poder seguir desarrollando conocimiento, habilidades y actitudes.

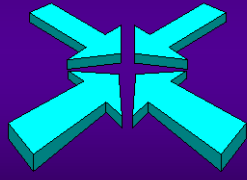
Beneficios

- ◆ Le permite a un individuo ser más eficaz (hacer lo que debe hacer), eficiente (hacerlo bien), efectivo (lograr resultados) e innovador (mejorar)




La Quinta Disciplina: El pensamiento sistémico

- ◆ Es un cambio de enfoque en la manera en la cual percibimos y actuamos, nos obliga a entender el todo como un sistema integrado por partes, y no las partes independientes del todo



El pensamiento sistémico

- ◆ Es la piedra angular del modo en que una organización inteligente piensa acerca del mundo.




El pensamiento sistémico

- ◆ Ver las interrelaciones entre variables en lugar de concatenaciones lineales de causa-efecto
- ◆ Ver procesos de cambio en vez de "instantáneas"

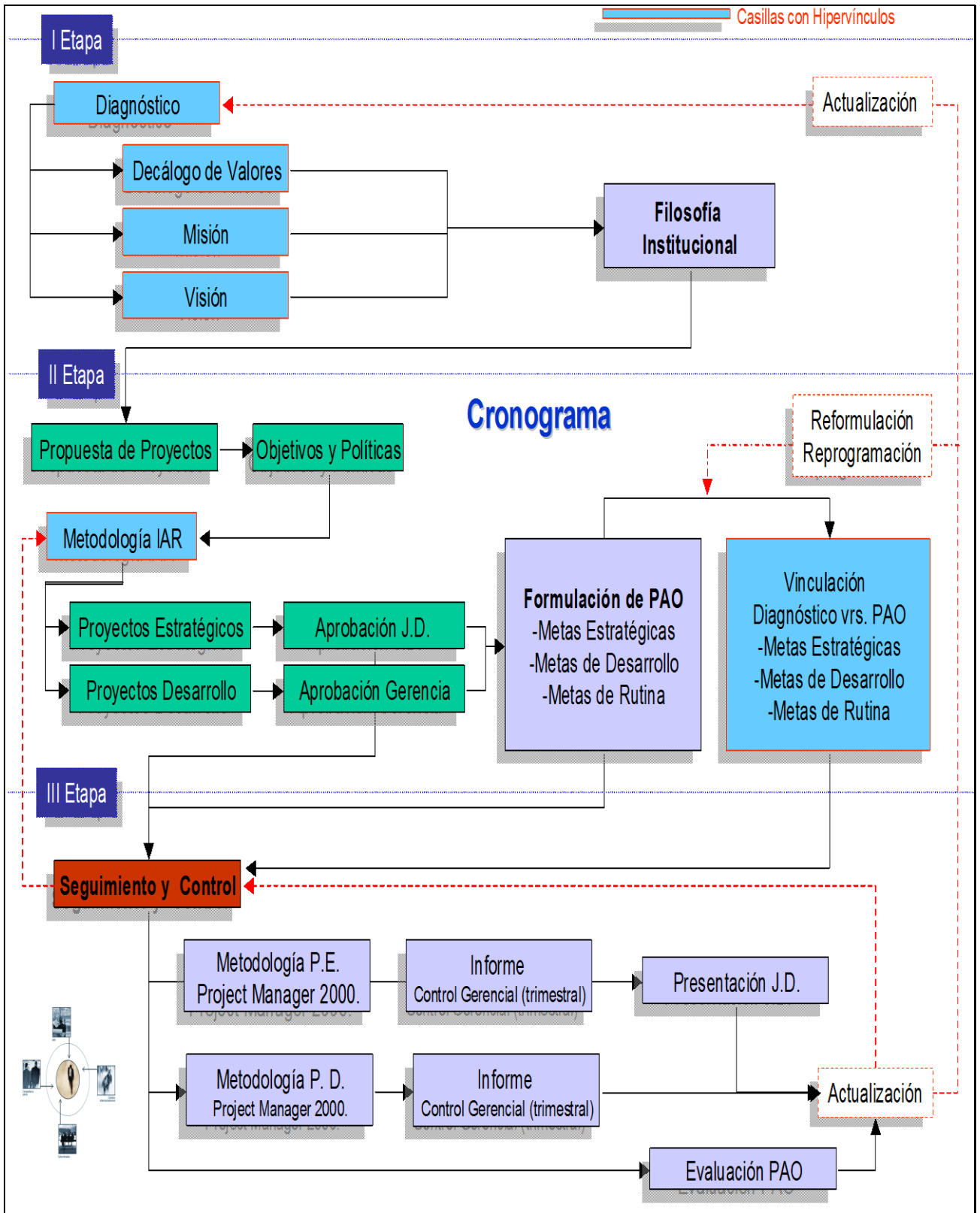


Muchas gracias por su participación



Sección Desarrollo de Recursos Humanos

Anexo No. 3. Mapa conceptual del pensamiento estratégico en el Banco Central de Costa Rica



**Anexo No. 4. VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS Y
POLÍTICAS ESTRATÉGICAS POR ÁREA
FUNCIONAL**

VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS Y POLÍTICAS ESTRATÉGICAS POR ÁREA FUNCIONAL

DIVISIÓN ECONÓMICA

Visión

Aspiramos a ser una dependencia creativa, creíble y con un amplio sentido de pertenencia, con una adecuada dotación y distribución de recursos, que opere con procesos mejorados permanentemente, con un alto rendimiento de su personal que estará siempre a la vanguardia en el campo profesional, para gozar de prestigio nacional e internacional.

Misión

Nuestra razón de ser es la de generar y proveer información macroeconómica y asesorar a las autoridades superiores del Banco Central de Costa Rica en materia de política monetaria, cambiaria, crediticia y financiera, con excelencia, responsabilidad y honestidad, a fin de ayudar al logro de los objetivos de la Institución.

Políticas

Se promoverá el mejoramiento de la estadística económica que requiere el Banco Central de Costa Rica en lo que concierne a su cobertura, calidad, alcance, oportunidad y adecuación a los sistemas estadísticos de síntesis recomendados internacionalmente. Lo anterior con el propósito de apoyar de manera eficiente la toma de decisiones a lo interno de la institución, así como para brindar información adecuada a las instituciones del Estado, a los organismos internacionales y al público en general. Para ello se dará el apoyo requerido y se asignarán los recursos financieros, humanos e informáticos necesarios.

Se promoverán investigaciones en diferentes áreas económicas de acuerdo con las corrientes modernas de política monetaria, que permitan decidir la estrategia más adecuada de programación financiera acorde con el entorno nacional e internacional. Se dará seguimiento a la industria bancaria costarricense a efecto de analizar su evolución y profundizar en su conocimiento, con el propósito de prevenir crisis en ese Sector y sustentar las políticas que el Banco Central de Costa Rica debe dictar para promover el ordenado desarrollo del Sistema Financiero.

DIVISIÓN ADMINISTRATIVA

Visión

Aspiramos a ser una dependencia líder, reconocida por su creatividad, honestidad y sentido de colaboración, en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes en cuanto a la dotación oportuna, fiable y de excelente calidad de la seguridad, el desarrollo del potencial humano y los recursos materiales y presupuestarios, para contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Misión

Nuestra razón de ser es brindar servicios de apoyo eficientes, oportunos y de excelente calidad a nuestros clientes internos y externos, en los campos de la seguridad, la gestión del potencial humano y los recursos materiales y presupuestarios, para contribuir al logro de los objetivos que le competen al Banco Central, dentro de un marco de pertenencia, responsabilidad y creatividad.

Políticas

Los instrumentos que se apliquen para la evaluación del desempeño de los empleados del Banco, deberán ser objetivos y técnicos, considerando, entre otros aspectos el rendimiento de los empleados, el cumplimiento de los objetivos del área y la satisfacción de las necesidades del cliente.

La División Administrativa en forma conjunta y coordinada con los niveles superiores formulará un programa de capacitación, tomando en cuenta las prioridades por área, materia, alcances e impacto esperado de la capacitación del personal.

El marco normativo de la gestión del potencial humano, debe estar integrado, actualizado y divulgado.

La provisión de bienes y servicios se ejecutará aplicando en forma apropiada y combinada, criterios de oportunidad, calidad, precio y tecnología conforme la normativa vigente. El proceso plan-presupuesto se orientará a satisfacer las necesidades de los usuarios y se utilizará como herramienta administrativa.

El área de servicios institucionales ejecutará sus proyectos y servicios de seguridad, transporte, mantenimiento, limpieza, y obra civil bajo estándares de diseño, calidad, oportunidad y costo aprobado

La División Administrativa diseñará y ejecutará un plan integral de seguridad incorporando el uso de tecnología apropiada y la aplicación sistemática de procesos y procedimientos para salvaguardar la integridad de las personas y activos del Banco. La División Administrativa fomentará las mejores condiciones físico ambientales, psicosociales y médicas que contribuyan a la salud del personal, de acuerdo con las normas técnicas de salud e higiene ocupacional.

Las actividades del Centro de Información serán parte básica para la capacitación del personal y para el cumplimiento indirecto de los objetivos institucionales, mediante la proyección del conocimiento a la comunidad.

DIVISIÓN FINANCIERA

Visión

Nuestra dependencia busca consolidar el liderazgo en la creación, innovación y prestación de servicios financieros, integrados dentro de las políticas del Banco Central, fundamentándonos en la excelencia y responsabilidad de nuestra gestión, el mejoramiento continuo de la calidad humana, la colaboración del trabajo en equipo y la adaptación al cambio para satisfacer las necesidades del cliente.

Misión

Nuestra razón de ser se fundamenta en propiciar y contribuir con el funcionamiento de un sistema financiero confiable, seguro y eficiente, actuando para ese propósito con honestidad, excelencia y vocación de servicio al cliente.

Políticas

Para asegurar el cumplimiento eficiente de sus funciones, la División Financiera mantendrá una estructura moderna, con sistemas automatizados, controles pertinentes y personal idóneo.

El Departamento de Emisión incrementará su autoridad técnica en materia de administración de valores (billetes, monedas, títulos y especies fiscales), mediante procesos investigativos en los que participará la División Económica.

La División Financiera desarrollará mecanismos modernos y eficientes para implementar la política monetaria, mediante operaciones de mercado abierto y otros sistemas de captación y colocación de recursos. Asimismo, elaborará la normativa pertinente para mejorar la administración de las reservas monetarias en cuanto a seguridad, liquidez y rentabilidad.

Para facilitar a las distintas autoridades del Banco la toma de decisiones en materia de deuda interna y externa, se centralizará en la base de datos del Sistema Integrado de Gestión de Deuda Externa (SIGADE), el registro y la producción de datos oficiales del endeudamiento interno y las donaciones provenientes de entidades externas, que afectan a las instituciones públicas costarricenses.

PROYECTO SINPE

Visión

Aspiramos a ser la unidad técnica especializada del Sistema de Pagos con cobertura nacional, siempre moderna y con mantenimiento permanente que, basada en la credibilidad, excelencia y servicio al cliente, apoye el adecuado funcionamiento del Sistema Financiero Costarricense.

Misión

Nuestra razón de ser se fundamenta en diseñar, implementar y dar mantenimiento permanente a los componentes e instrumentos tecnológicos de pago requerido por el sector financiero costarricense, actuando responsablemente, para garantizar la excelencia y credibilidad en el manejo moderno de las transacciones financieras.

Políticas

Para enfrentar exitosamente el problema computacional del cambio de siglo, se planificará dentro de los plazos establecidos, en forma coordinada con las instancias internas y externas, según corresponda, un trabajo completo de evaluación, pruebas y requerimientos de hardware y software del equipo informático y no informático, que tendrá como resultado las certificaciones de operación respectivas de la plataforma tecnológica del BCCR. Además, deberán considerarse las medidas contingentes para la operación interna y para la reacción del entorno.

Se investigarán y diseñarán nuevos servicios electrónicos de pago altamente confiables, utilizando tecnología de punta y respaldados con normas y procedimientos de operación estandarizados. Asimismo, se mantendrá una constante revisión y actualización de la plataforma tecnológica y del marco reglamentario y normativo que regulan los servicios actuales y futuros que brinda SINPE.

DIVISIÓN SECRETARÍA GENERAL

Visión

Pretendemos mejorar permanentemente el servicio de preparación y control de actas, con calidad y excelencia, utilizando sistemas que integren procesos manuales y automatizados, en los que se cuente con los últimos avances tecnológicos que, complementados con un personal altamente profesional, se satisfagan las necesidades de los clientes.

Misión

Nuestra razón fundamental de ser está enfocada a apoyar a la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica, al Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero y a las Comisiones que dichos órganos colegiados nombren, brindándoles servicios de secretariado técnico, facilitando la comunicación entre ellos y las dependencias internas e instituciones externas al Banco Central, con calidad, excelencia y honestidad en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Políticas

Aplica la política para la actualización del Plan Estratégico Informático, a cargo del Departamento de Informática.

Aplica la "filosofía institucional" y la política para el Plan de Capacitación, coordinado por la División Administrativa.

DIVISIÓN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

Visión

Aspiramos a ser un Departamento de Informática que se mantenga en constante evolución, donde la innovación tecnológica encuentre su cause natural y todos sus miembros estén comprometidos con la creatividad y la excelencia como una forma de colaborar con el desarrollo de la Institución.

Misión

Mantener un ambiente informático moderno de trabajo seguro y amigable, haciendo el mejor uso de las tecnologías de información disponibles y apoyados en los valores de colaboración, creatividad y excelencia.

Políticas

Para enfrentar exitosamente el problema computacional del cambio de siglo, se planificará dentro de los plazos establecidos, en forma coordinada con las instancias internas y externas, según corresponda, un trabajo completo de evaluación, pruebas y requerimientos de hardware y software del equipo informático y no informático, que tendrá como resultado las certificaciones de operación respectivas de la plataforma tecnológica del BCCR. Además, deberán considerarse las medidas contingentes para la operación interna y para la reacción del entorno.

Como parte del proceso de modernización institucional, se revisará y actualizará el Plan Estratégico Informático, de tal forma que contemple, entre otros, los siguientes aspectos:

- El desarrollo y el mantenimiento de sistemas y su modalidad de contratación.
- La plataforma tecnológica para desarrollar nuevos sistemas.
- Las necesidades de capacitación en el ámbito informático.
- Las responsabilidades y participación de los clientes internos.
- La evaluación de la estructura del Departamento de Informática.
- El alineamiento con el plan estratégico.

DIVISIÓN ASESORÍA JURÍDICA

Visión

Aspiramos a ser una Asesoría Jurídica moderna y activamente participativa en los procesos de mejora y actualización del orden jurídico-económico del Sistema Financiero y Bancario Nacional, contribuyendo para esos fines con excelencia, lealtad y responsabilidad.

Misión

Nuestra misión es garantizar la juridicidad de los actos del Banco Central de Costa Rica, con lealtad, honestidad y responsabilidad.

Política

Los servicios de la Asesoría Jurídica se brindarán oportuna y eficientemente, asegurando la juridicidad del accionar institucional.

DESARROLLO INSTITUCIONAL

Visión

Seremos siempre el principal apoyo del Despacho de la Gerencia en la toma de decisiones en los procesos de planeamiento estratégico, seguimiento y control gerencial, por la credibilidad, creatividad y excelencia de nuestros productos.

Misión

Nuestra razón de ser es la asesorar y fungir como facilitadores a todas las dependencias del Banco Central de Costa Rica en materia de planeamiento estratégico y en seguimiento y control gerencial, dentro de un marco de excelencia, credibilidad y creatividad.