

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nelson Marín Campos

27 de setiembre 2019

Durante mi gestión como Gerente Corporativo de Capital Humano, puesto que asumí en abril del 2017, se me dio el encargo de enfocarme en la transformación cultural que el Banco requiere para asumir retos estratégicos importantes como la transformación digital.

A raíz de dicho encargo, definimos lo que llamamos el Plan Integral de Transformación Cultural (PITC). Dicho constituye el marco de acción para el lograr el objetivo estratégico No.1, bajo el entendimiento de que la correcta transformación cultural, logrará dar soporte suficiente para que se alcancen los objetivos 2 y 3 del Plan estratégico, a saber: Consolidar el enfoque comercial y Transformación digital, respectivamente.

Como punto inicial, se definió la Cultura Deseada de la siguiente manera:

“Generar en nuestros clientes experiencias que excedan sus expectativas con personal que vive los valores institucionales”

En el trasfondo, nuestra cultura deseada es muy retadora, sabemos el valor de la experiencia como mecanismo de retención y atracción de cliente, al igual que entendemos que exceder las expectativas no es nada fácil pero confiamos en el valor de la gente y sobre todo alineados a nuestros Valores Institucionales.

Así mismo, tenemos que tener claro que la cultura la componemos todos y que cada miembro del Conglomerado Financiero BCR es valioso y diferente. Por ello, es que otro de los aspectos importantes que consideramos para definir las tácticas de transformación cultural fue analizar la composición de la población actual:

- 51,2% son Hombres y un 48,8% mujeres,
- 4 grupos generacionales:
 - 81 personas de más de 59 (2%)
 - 1538 personas en 39 a 58 años (37%)
 - 2063 personas entre 25 a 38 años (51%)
 - 393 personas menores a 24 años (10%)

De esta información logramos concluir que el 61% de la población está entre el rango de edad de 18 a 38 años, y sus principales características generacionales en el ámbito laboral son: inmediatez, autonomía en el trabajo, uso de redes sociales, mayor preparación académica, flexibilidad, adaptación a la tecnología y poco arraigo

organizacional. Características que, sin duda, deben ser consideradas para el proceso de transformación cultural.

Otro de los insumos para construir el PITC fue preguntarnos ¿cómo sabremos si la cultura dentro de la organización está permeando?, la cual nos sirvió para definir la forma de medición respectiva bajo un esquema de medición que consideró 3 aristas, que procederé a explicar mediante una analogía con una mesa triangular de 3 “patas” donde cada “pata” es una evaluación organizacional, de manera que si se quiebra una, la mesa deja de ser funcional. Dichas “patas” son las siguientes:

- Sistema de Evaluación Individual (mide el desempeño de cada miembro del Conglomerado 80% Cuantitativa y 20% Cualitativa).
- Medición de Cultura (mide si la vivencia de conductas deseadas se manifestando como cultura en la organización)
- Medición de Clima organizacional (mide el clima laboral desde las perspectivas de liderazgo y equipos de trabajo, vitales para la transformación cultural).

Cada medición de estas por separado nos da información para la toma de decisiones y las tres juntas nos proporcionan un panorama claro del avance en la transformación cultural.

Si una de las tres esta mal, dicha mesa pierde soporte y caerá. Por lo tanto es importante trabajar en pos de resultados positivos que sean sostenibles en el largo plazo.

Teniendo clara nuestra cultura deseada, las características de la población y metodología de evaluación, profundizaré en el PITC en el cual se ha venido trabajando en el último año y medio.

Dicho plan está compuesto por 6 planes fundamentales del cual se despliegan 14 acciones tácticas, cada una con sus respectivas tareas.

1. Plan de normalización de perfiles, reasignaciones y concursos.
2. Plan de reforzamiento de conductas deseadas en líderes y personal
3. Plan de Comunicación colaborativa interna
4. Plan de Formación continua del personal por medio de SAGO
5. Plan de Actividades de bienestar laboral.
6. Planes de sucesión

1. Plan de normalización de perfiles, reasignaciones y concursos

Está compuesto por tres acciones:

- Plan de normalización de perfiles, cuyo avance es:
 - 73% de los perfiles ajustados
 - 27% de los perfiles en proceso de análisis y concursos.

- Fecha de compromiso: Mayo 2020
- Responsable: Oficina Clasificación y Valoración de Puestos.
- Automatización de Capital Humano
 - Cuyo avance es de un 63% y actualmente esta en la etapa de ejecución en la fase de implementación.
 - Fecha de compromiso: Mayo 2020
 - Responsable: Gerencia corporativa CH
- Contratación de personal para BANPROCESA – contratación de 39 personas.
 - Fecha de compromiso: Etapa 1 Diciembre 2019
 - Responsable: Gerencia corporativa CH

2. Plan de reforzamiento de conductas deseadas en líderes y personal

Compuesto por dos acciones:

- Visitas de reforzamiento de 7 hábitos de la gente altamente efectiva a líderes formales e informales en todo el territorio nacional.
 - Fecha de compromiso: Etapa 1 Diciembre 2019, permanente y anual.
 - Responsable: Cultura y clima organizacional.
- Capacitación en las 4 disciplinas en ejecución en áreas comerciales y de apoyo
 - Fecha de compromiso: Diciembre 2019.
 - Responsable: Oficina Formación y Desarrollo

3. Plan de Comunicación colaborativa interna

Encontramos dos acciones:

- Implementación de la nueva intranet de comunicación y trabajo colaborativo SOMOS y tácticas de comunicación interna adaptadas a las características de la población milenial.
 - Fecha de compromiso: Diciembre 2019
 - Responsable: Unidad de comunicación interna.
- Elementos visuales para reforzar CULTURA
 - Fecha de compromiso: Diciembre 2019, permanente y anual.
 - Responsable: Unidad de comunicación interna.

4. Plan de Formación continua del personal por medio de SAGO

Se encuentran estas dos acciones:

- Formación de fuerza de ventas mediante el programa Desafío
 - Fecha de compromiso: Etapa 1 Diciembre 2019
 - Responsable: Oficina Formación y Desarrollo

5. Plan de Actividades de bienestar laboral

Encontramos las siguientes cuatro acciones:

- Teletrabajo: Con el propósito de buscar mayor productividad de nuestro personal desde la casa, dentro de un marco “ganar-ganar” y asimismo lograr ahorros por espacio físico.
 - Fecha de compromiso: Diciembre 2019 contra meta propuesta pero es permanente y anual. La meta del 2019 es de 461 trabajadores la cuál ya se logro y sigue creciendo...
 - Responsable: Bienestar laboral y equipos de mejora
- Eventos de bienestar laboral, que tienen el propósito de reforzar la cultura deseada estimulando el trabajo en equipo, sinergia, “ganar-ganar” y salud.
 - Se realizaron actividades ciclismo, aeróbicos y atletismo en, Jacó y San Carlos, teniendo previsto cerrar con otro evento en noviembre en La Sábana.
 - Por otra parte se cuenta con un Centro de Acondicionamiento físico en el sótano de oficinas centrales con capacidad para 50 personas.
 - También se cuenta con un coro para actividades especiales, misas, rezos y navidad.
 - Responsable: Bienestar laboral y equipos de mejora.
- Vestimenta
 - Ya se cuenta con la vestimenta de viernes y debido a que la empresa con la que se tenía el contrato se declaro en quiebra, actualmente se esta trabajando en la contratación de uniforme institucional para el área comercial.
 - Fecha de compromiso: Primer trimestre 2020
 - Responsable: Bienestar laboral y equipos de mejora
- Salud Ocupacional
 - Mantenemos esfuerzos enfocados al bienestar, salud, ergonomía y prevención
 - Servicios médicos, contratación y compra de equipos, simulacros, capacitación y 371 brigadistas a nivel nacional.

- Fecha de compromiso: Diciembre 2019, permanente y anual.
- Responsable: Bienestar laboral y equipos de mejora.

6. Plan de sucesión (Programa Alto Potencial)

Encontramos las siguientes dos acciones:

- Puestos de Alta Administración
 - Identificar y desarrollar de forma planificada los profesionales más idóneos para el alto nivel gerencial del Conglomerado BCR.
 - Fecha de compromiso: Diciembre 2019
 - Responsable: Gerencia corporativa CH
- Puestos críticos
 - Vincular los insumos de Continuidad de Negocio con los de Alto Potencial; para definir puestos claves.
 - Fecha de compromiso: Junio 2020 Vinculado a SUGEF 14/17
 - Responsable: Gerencia corporativa CH

De esta manera finalizo mi informe final de gestión.