

**REVISION DE LA ADMINISTRACION DE  
LOS RECURSOS HUMANOS DEL BANCO  
CENTRAL DE HONDURAS**

**Proyecto No. 522-0325.3  
Orden de Entrega No. 14  
Contrato No. PCE-0001-I-00-2051-00  
Contrato por Cantidad Indefinida  
para la Empresa Privada**

**Presentado a:  
U.S. AGENCY FOR  
INTERNATIONAL DEVELOPMENT  
Tegucigalpa, Honduras**

**Preparado por:  
CHEMONICS INTERNATIONAL  
Washington, D.C.**



**Autor:  
Bob Landmann**

**3 de Mayo de 1994**

---

## CONTENIDO

---

	<u>Página</u>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>II. MÉTODOS</b>	1
<b>III. HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	1
A. Estructura	2
B. Funciones	3
C. Cultura Organizacional	7
<b>IV. ANÁLISIS</b>	9
A. Estructura	9
B. Funciones	9
C. Cultura Organizacional	17

## **I. Introducción**

El propósito de este documento<sup>1</sup> es el de dar una visión global a los problemas principales en recursos humanos y el desarrollo de personal que enfrenta el Banco Central de Honduras, (BCH), además de presentar una serie de recomendaciones para modernizar y mejorar el sistema actual. El enfoque en recursos humanos es parte de la reestructuración completa del Banco, iniciada por la Gerente General actual, y es clave para mejorar el funcionamiento de la Institución.

Por iniciativa propia de la Gerente General, ya se han dado varios pasos importantes para reformar la capacidad organizacional y la cultura del BCH. Aun más importante, un proceso de planeamiento estratégico se ha puesto en práctica y políticas y procesos organizacionales se han codificado por primera vez. Como parte de este esfuerzo, se ha conducido esta revisión del manejo y desarrollo del sistema de recursos humanos.

Los términos de referencia piden una revisión de la administración de los recursos humanos en el Banco, con énfasis particular en el proceso de selección y entrenamiento.<sup>2</sup> Dadas las limitaciones de tiempo, recursos y los propios términos de referencia, no fue posible proporcionar más detalles o análisis empíricos. Sin embargo, la evidencia que nos llevo a los principales hallazgos y conclusiones es fuerte, y lejana de ser anormal en organizaciones similares.

## **II. Métodos**

La metodología para conducir este análisis fue directa. Los documentos fueron revisados y su contenido analizado. Se llevaron a cabo entrevistas abiertas, semiestructuradas con una muestra importante de los gerentes y empleados del BCH que representan las actividades y los niveles del personal a dentro y fuera de escala. Adicionalmente, se formó y entrevistó "un grupo de enfoque" del nivel medio entre el personal técnico y de apoyo. Se hicieron visitas de observación a diferentes divisiones dentro del Banco. Encontramos pocos datos primarios y secundarios para ser usados en la revisión, los cuales restringieron el alcance del análisis e indicaron la necesidad de un sistema de información gerencial.

## **III. Hallazgos, Conclusiones y Recomendaciones**

Durante el año pasado el BCH ha experimentado una serie de cambios sin precedente como resultado de los esfuerzos de la Gerente General para reestructurar la institución. Con la intención de mantener su posición como la institución pública preeminente en Honduras, el Banco necesita continuar y expandir las reformas ya establecidas. Aunque se han dado

---

<sup>1</sup> Es importante notar que este informe fue escrito antes del cambio del Gobierno en Honduras, así como el cambio del Presidente y Gerente General del Banco. Sin embargo, los resultados, conclusiones y recomendaciones siguen siendo válidos.

<sup>2</sup> Estudios de entrenamiento y compensación separados y detallados se han realizado.

muchos pasos positivos, hay mucho más por hacer. Mientras que el informe y las recomendaciones son dirigidos a todo el personal profesional, en sus detalles la mayoría del análisis tratará con el personal profesional, técnico y administrativo (fuera de escala). No obstante, los hallazgos y las recomendaciones, a menos que se note lo contrario, son aplicables en toda la institución. Antes de proceder a los hallazgos específicos y las recomendaciones, deben tomarse en cuenta dos puntos generales.

Primero, aunque un plan estratégico ha sido formulando, y un proceso de planeamiento se ha establecido, no hay un mecanismo de seguimiento efectivo para asegurar la implementación de metas y prioridades. Una necesidad crítica para el Banco es un sistema de Administración por Objetivos (APO), el cual tendría muchos beneficios importantes incluyendo:

- Un método objetivo y cuantitativo para medir el progreso del Banco hacía la implementación de metas establecidas.
- Un sistema abierto y racional para medir el desempeño del empleado, en cuanto a su consistencia con los objetivos y meta del Banco y división.
- Un proceso para ayudar a promover la productividad y el control de calidad.
- Un proceso para obtener mejor información de los empleados para lograr una mejor administración.
- Un mecanismo para maximizar la objetividad en la distribución de premios y sanciones.

Segundo, como parte de los procesos de planeamiento y APO, el Banco necesita revisar y modernizar la forma en que este colecta, archiva y recobra la información sobre recursos humanos. Un buen sistema de planeamiento y administración depende de información precisa y completa, archivada de una manera organizada y fácil de recobrar. Como se verá en el análisis, este no es el caso en el BCH, y es una área que requiere una acción correctiva inmediata.

## **A. Estructura**

### **A1. Hallazgo**

La colocación organizacional y las funciones del Departamento de Recursos Humanos (DRH) no reflejan por completo el énfasis puesto en la administración y desarrollo de los recursos humanos destacados en los objetivos del plan estratégico.

#### **A1a. Conclusión**

Esta situación envía una señal confusa al personal del Banco y reduce la autoridad formal del DRH.

## **A1b. Recomendación**

Primero, la División de Bienestar Social necesita ser transferida al Departamento de Recursos Humanos, así como las responsabilidades de descripción y evaluación de funciones actualmente localizadas en el Departamento de Organización y Planeamiento, (OYP). Segundo, el Departamento de Recursos Humanos debe convertirse en una Subgerencia, demostrando a la vez el compromiso firme de la institución con la administración y el desarrollo de los recursos humanos como prioridad del Banco, y delegando directamente al Departamento de Recursos Humanos la autoridad formal necesaria para llevar a cabo su labor.

## **B. Funciones**

### **B1. Selección**

#### **B1a. Hallazgos**

Con la posible excepción del Departamento de Política Económica y la Superintendencia de Bancos—dos áreas altamente especializadas—la administración de recursos humanos está actualmente centralizada en el DRH, salvo la selección final del aspirante al trabajo (la cual, al contrario, tiende a ser arbitraria, especialmente respecto a los empleados que están dentro de escala).

#### **B1b. Conclusión**

Esto hace difícil, si no imposible, para los gerentes de las unidades planear la utilización y el desarrollo de su respectivo personal. La ausencia de una administración por objetivos o sistema similar ha agravado el problema.

#### **B1c. Recomendación**

El DRH debe actuar más como coordinador, no sólo como administrador de los recursos humanos, dando servicios de apoyo y actuando como árbitro en la resolución de disputas. Jefes de Departamentos y Divisiones deben ser responsables por planeamiento y la administración de sus respectivos personales.

#### **B2a. Hallazgos**

No existen procedimientos formales ni reglas internas escritas en el Banco, aunque un borrador escrito de reglamentos internos ha sido preparado y entregado al sindicato para su revisión.

#### **B2b. Conclusión**

Este ha sido un obstáculo mayor en la administración eficiente y equitativa de los recursos humanos.

### **B2c. Recomendación**

El Banco necesita ratificar y promulgar urgentemente un reglamento de trabajo, pero sólo si éste ha sido detenidamente revisado en vista de las metas estratégicas y las necesidades de los recursos humanos destacadas en este informe, y los informes de compensación y entrenamiento.

### **B3. Hallazgos**

Con pocas excepciones, la práctica de dar preferencia a los empleados dentro del Banco para plazas vacantes es extensa junto al peso puesto en la antigüedad como el principal factor de selección.

#### **B3a. Conclusión**

Esta es una debilidad mayor del Banco. No permite la selección de los mejores candidatos, con las calificaciones más relevantes, y desalienta el reclutamiento de aspirantes expertos de fuera, quienes podrían traer nuevas ideas y conceptos al Banco. Esto también afecta la calidad del personal y el desempeño de la institución, y efectivamente limita el grupo laboral del cual los aspirantes calificados pueden ser seleccionados.

#### **B3b. Recomendación**

La antigüedad debe ser solo uno de los muchos factores que influyen en la contratación y promoción. Esta reforma necesita ser codificada en el borrador de reglamentos internos. Además, las descripciones de funciones necesitan volver a dictarse incluyendo requisitos de educación, habilidad y experiencia.

#### **B4a. Hallazgos**

Las clasificaciones de puestos son obsoletas.

#### **B4b. Conclusión**

Esto se agrava por el uso de la antigüedad como el factor más importante en la selección y ascensos. Como el personal no siempre tiene las habilidades relevantes requeridas para el trabajo, la calidad, productividad y moral declinan.

#### **B4c. Recomendación**

Además de revisar las descripciones de funciones recomendadas anteriormente, otra manera de ayudar a controlar el impacto del uso de la antigüedad como el criterio dominante de selección, es la de conducir auditorías de trabajo para reclasificar las posiciones para empatarlas con las calificaciones de los titulares. Esto debe hacerse rutinariamente, ya que los requisitos de trabajo cambian debido a nuevas demandas y tecnologías.

### **B5a. Hallazgos**

El BCH ofrece niveles de compensación de salarios los cuales son generalmente competitivos con el sector privado. Además, ofrece buenos beneficios y excelente seguridad laboral.

### **B5b. Conclusión**

Esto ha resultado en un nivel bajo de rotación, dando un grado muy alto de estabilidad dentro del Banco.

### **B5c. Recomendación**

El Banco debe mantener los paquetes de beneficios actuales, pero debe ser muy selectivo en dar premios de ascensos por méritos. El sistema actual es más parecido a un ajuste del costo de vida, no premia el buen desempeño del funcionario.

### **B6. Entrenamiento**

#### **B6a. Hallazgos**

Las funciones de planeamiento, implementación y evaluación relacionados a la capacitación son demasiado centralizadas y no siempre están diseñadas a las necesidades y metas específicas de los Departamentos y Divisiones

#### **B6b. Conclusión**

Como resultado, la capacitación tiende a ser sólo tangencialmente relevante a las necesidades y metas del personal y de la División.

#### **B6c. Recomendación**

Con asistencia técnica del DRH, los gerentes hasta el nivel de Sección deben ser responsables por el planeamiento de la capacitación, incluyendo las evaluaciones de necesidades. Los planes de capacitación de las Secciones, Divisiones y Departamentos deben unir explícitamente los objetivos de capacitación con las metas del Banco y la unidad institucional, así como formar parte de un programa de desarrollo individualizado para cada empleado.

#### **B7a. Hallazgos**

Existe una falta de comunicación entre el DRH y otros Departamentos, Divisiones y Secciones.

### **B7b. Conclusión**

Esto ha reforzado la preocupación y la percepción de que el DRH está demasiado centralizado y no responde a las necesidades específicas de las unidades institucionales.

### **B7c. Recomendación**

El DHR necesita tomar mayor iniciativa en comunicarse con otros departamentos dentro del Banco. La conducción de la evaluación de las necesidades de entrenamiento fue un buen inicio, pero se requiere más planeamiento a nivel de unidades y asistencia para: 1) Obtener la retroalimentación necesaria para mejorar los procesos de planeamiento y evaluación; 2) reforzar el papel de DRH como organismo de servicio para coordinar la capacitación y no dictarla; 3) crear un mayor sentido de espíritu de equipo.

### **B8a. Hallazgos**

El Banco no ha usado la capacitación práctica (es decir, la capacitación en el trabajo ("on-the-job-training")) como método para impartir conocimientos y habilidades.

### **B8b. Conclusión**

El uso de metodologías más tradicionales es claramente inapropiado e inefectivo para mejorar la mayoría de las habilidades requeridas por el Banco, por lo consiguiente limitan su impacto.

### **B8c. Recomendación**

El DRH debe buscar entrenadores que usen el método de capacitación en el trabajo, el cual permitirá la práctica aplicación de conocimientos y habilidades, como también la retroalimentación inmediata. Similarmente, es necesario dar mayor énfasis a la implementación de un programa de "capacitación de entrenadores" dentro del Banco para que el BCH pueda usar al máximo los recursos internos y lograr economías de escala.

### **B9a. Hallazgos**

Existe una crítica necesidad de capacitación a niveles administrativos en todos los niveles. Los Gerentes no están preparados para enfrentar las necesidades de modernización y reestructuración y existe una falta del sentido de trabajar en equipo requerido para llevar a cabo las reformas que ya han sido introducidas.

### **B9b. Conclusión**

Sin un desarrollo de las actitudes y habilidades requeridas para realizar las reformas que ya han sido iniciadas, el progreso de reestructuración quedará amenazado.

### **B9c. Recomendación**

Es urgente que los gerentes a todos los niveles reciban capacitación gerencial intensiva. La capacitación necesita ser enfocada no sólo en las técnicas de la administración moderna, sino también en el desarrollo de actitudes, las cuales son consistentes con los conceptos y prácticas la administración participativa, innovaciones, riesgos, planeamiento a largo plazo, calidad y resultados.

### **C. Cultura Organizacional**

#### **C1. Hallazgos**

No existe un sistema formal de incentivos. El llamado aumento por méritos está virtualmente garantizado, y en realidad es un ajuste al costo de vida, desligándolo del desempeño del empleado.

#### **C1a. Conclusión**

Esto ha resultado en problemas de moral y productividad, y no es consistente con los conceptos de administración de recursos humanos representados en el proceso de planeamiento estratégico. Por lo tanto, sin un sistema efectivo de incentivos, que premia el desempeño consistente con los valores institucionales, es difícil, si no imposible, reformar la cultura organizacional.

#### **C1b. Recomendación**

Es esencial que el Banco establezca un sistema de incentivos el cual premie al personal en base a un desempeño objetivamente medido, y consistente con las metas establecidas por el Banco. Los premios deben ser en efectivo (bonos y aumentos de salario) o vía reconocimientos específicos (placas, certificados, ceremonias, vacaciones extra, viajes y ascensos preferenciales). Al mismo tiempo, el sistema de sanciones debe ser codificado y las reglamentos deben ser rectamente administradas. Los empleados que realizan un desempeño inferior deben ser sancionados o por lo menos no premiados, pero en estos casos el Banco debe requerir capacitación para ayudar a mejorar la calidad de trabajo individual.

#### **C2a. Hallazgos**

Las promociones se basan principalmente en la antigüedad, el resultado de una práctica del Banco a través del tiempo, y por insistencia del sindicato.

#### **C2b. Conclusión**

Esto es inconsistente con los valores organizacionales apoyados por la gerencia y tiene un impacto desmoralizante en el personal, particularmente en aquellos que están mejor calificados que los empleados promovidos por su antigüedad. Al mismo tiempo, la calidad del desempeño del Banco sufre pues hay una tendencia a promover al menos calificado.

### **C2c. Recomendación**

El Banco necesita insistir en un sistema que promueva a los empleados en base a su desempeño, educación y experiencia, así como su antigüedad. El papel del sindicato debe ser el de asegurar que el proceso sea justo y no discrimine contra de los empleados que son objetivamente escogidos como los mejor calificados.

### **C3a. Hallazgos**

Los sistemas y mecanismos para promover las reformas y los valores organizacionales que estos representan son incompletos o no existen.

### **C3b. Conclusión**

Sin los mecanismos, procedimientos y reglamentos adecuados para apoyar los cambios incipientes en la cultura organizacional del Banco, todos los logros que han sido realizados hasta ahora serán arriesgados.

### **C3c. Recomendaciones**

Aparte de un proceso de planeamiento estratégico, la evaluación de necesidades de capacitación y el desarrollo de reglamentos internos, es imperativo que el Banco establezca un sistema de Administración por Objetivos (APO), desarrollado específicamente tomado en cuenta las necesidades y capacidades de la institución. El APO es un mecanismo esencial para la realización de metas y prioridades. Esto permite a los gerentes vigilar el desempeño del grupo o individual, medido contra los objetivos del Banco.

- Deben darse varios pasos para convertir los empleados, especialmente el personal clave en la administración, a "interesados" en el proceso de reforma. Esto se puede alcanzar:
- Estableciendo círculos de calidad, o comités de administradores y empleados, para mejorar la comunicación mutua y involucrar al personal en el proceso de la toma de decisiones.
- Formalizando el actual proceso consultativo "ad hoc" entre el DRH y otros departamentos.
- LLevando a cabo una serie de talleres de conocimiento para explicar el proceso y las metas de cambio—i.e., reestructuración—y como esto directamente beneficia del BCH y su personal.

## **IV. Análisis**

### **A. Estructura**

La administración y desarrollo de los recursos humanos han sido designados como prioridad por la Gerente General del BCH, quien manifestó en una entrevista que "el capital principal del BCH son sus recursos humanos." Sin embargo, la colocación organizacional del DRH actual no refleja la prioridad antes mencionada. Primero, el DRH se reporta a la Subgerencia de Operaciones y no a la de Administración y Servicios que sería más apropiado. Segundo, la División de Bienestar Social de Previsión Social se reporta a Subgerencia, completamente separada del DRH, aunque sus actividades son claramente una función directa del desarrollo y administración de los recursos humanos. De igual forma, las responsabilidades claves del DRH de evaluación de cargos y de clasificación están localizadas en el OYP. Tercero, el hecho de que el DRH no está a un nivel más alto en la jerarquía estructural reduce su autoridad e importancia dentro de la organización.

La asignación de responsabilidades claras del DRH en otras oficinas envía señales ambiguas con respecto al fuerte compromiso de la administración y desarrollo de recursos humanos. Esto también hace que la administración de recursos humanos sea mucho menos eficiente. Mientras que existe la necesidad de descentralizar algunas actividades del DRH, como la de planeamiento de capacitación al nivel divisional/seccional, esto no implica que las funciones netamente del DRH sean colocadas otra división.

El hecho de que parece existir una buena relación de trabajo directa entre el Jefe del DRH y la Gerente General, y que se ha desarrollado un plan de necesidades de capacitación, es una señal de la determinación de la Gerente de mejorar la base de recursos humanos del Banco. Sin embargo, es un arreglo informal, el cual tal vez no sobreviva el cambio inminente en la administración del Banco. Dada la importancia que le ha concedido la Gerente General a los recursos humanos, y el hecho de que el desempeño del Banco depende directamente de la eficiencia de sus empleados y oficiales, es necesario que el actual DRH se convierta en una subgerencia, asumiendo las actividades de la División de Bienestar Social, y las actividades de la administración de recursos humanos, actualmente bajo la dirección de la OYP. Esto no sólo señalará la importancia dada por los altos oficiales a la administración y desarrollo de los recursos humanos, pero otorgará al DRH la autoridad formal requerida para llevar adelante de una manera más efectiva sus funciones.

### **B. Funciones**

Con la excepción de la División de Bienestar Social y OYP, el DRH administra todas las responsabilidades del desarrollo y administración de recursos humanos en el Banco. De hecho, existe generalmente mucha centralización de la administración de los recursos humanos, lo que se hizo evidente en las entrevistas,<sup>3</sup> salvo en la selección final de los

---

<sup>3</sup> En algún grado esta clase de crítica por parte de los gerentes es predecible, pues hay una tendencia entre ellos de buscar mayor autoridad en sus operaciones. Sin embargo, la observación objetiva lleva a una conclusión similar.

aspirantes a los trabajos. Es esencial distinguir entre la centralización de las funciones de los recursos humanos—es decir, aquellas actividades que están actualmente administradas por la División de Bienestar Social y OYP, que propiamente pertenecen al DRH—y a la administración de los recursos humanos por los Jefes de Departamentos, Divisiones y Secciones. Como gerentes, los Jefes necesitan tener autoridad para administrar su personal, pero con la asistencia del DRH. DRH deberá facilitar actividades de administración y desarrollo de recursos humanos, incluyendo reclutamiento, capacitación, administración y resolución de disputas, pero no deberá sustituir la autoridad de administración de personal de Divisiones, Departamentos y Secciones.

Este informe, conforme con los términos de referencia, se enfocará principalmente pero no exclusivamente en una revisión de las dos áreas funcionales principales, las cuales son claves para el desempeño organizacional: selección y capacitación.

## **B1. Selección**

Es importante poner el proceso de selección en contexto. La observación y entrevistas con el personal del Banco indicaron un grado notable de profesionalismo, particularmente comparado con otras instituciones públicas. Es claro que el Banco disfruta de un prestigio institucional único en Honduras, y los puestos son bien estimados, especialmente por la seguridad laboral que estos brindan.<sup>4</sup> Esto, sin embargo, representa una espada de doble filo

Por un lado esto trae una estabilidad a raíz de la baja rotación de personal. Existe una amplia memoria institucional, hay más predictibilidad en el proceso de planeamiento, y el personal es más propenso a adquirir la experiencia requerida. Todo esto ayuda a mantener un cierto nivel de estado de ánimo mínimo<sup>5</sup> e incluye economías de escala selectas, particularmente respecto a la posibilidad de evitar costos asociados con la orientación, capacitación y preparación del personal nuevo.

Por el otro lado, sin embargo, hay ciertas desventajas importantes como resultado del nivel de antigüedad tan fuerte. Primero, existe una tendencia a desarrollar procedimientos institucionales los cuales eventualmente se desconectan de los objetivos y las prioridades cambiantes, y los cuales empiezan a ser metas por sí solos. Segundo, los empleados con antigüedad adquieren autoridad la cual es a veces usada para resistir los cambios necesarios. Tercero, la antigüedad empieza a ser una herramienta poderosa, frecuentemente dándole más consideración a ésta que a la habilidad y al mérito. El resultado es que aquellos menos calificados ascienden la escala de carrera a costos de aquellos que están más calificados.

---

<sup>4</sup> Datos con respecto a antigüedad no estaban disponibles, por lo tanto, se tomó un promedio medio de gente entrevistada el cual indicó una estabilidad laboral substancial.

<sup>5</sup> En contraste, fue sorprendente conocer la ansiedad ocasionada por el nombramiento de un nuevo Presidente del BCH. Aunque los oficiales del Banco y empleados son personal de carrera y la mayoría están protegidos por un sindicato muy fuerte, existe un nivel de inseguridad respecto a la retención de trabajo. Esto puede ser solamente una inquietud general, la cual siempre acompaña toda clase de cambio.

Cuarto, la antigüedad combinada con la práctica actual de dar preferencia a los empleados dentro del Banco resulta en una baja del nivel de desempeño (calidad) y actúa para excluir a personal nuevo y mejor calificado, que existe fuera de la institución.

Existe la necesidad de balancear la antigüedad con el mérito, lo que puede lograrse en gran medida a través de la introducción de la Administración por Objetivos, además de una reconsideración del peso asignado a los factores para ascensos, para enfatizar méritos más que antigüedad. De igual importancia es la necesidad de revisar el sistema actual de selección y buscar activamente profesionales calificados de afuera, quienes puedan traer las habilidades necesarias e ideas frescas al Banco. Es imprescindible dar nueva vida a las organizaciones con personal y conceptos nuevos para mantener la efectividad y la tecnología más avanzada.

## **B2. Centralización**

Una preocupación común de los Jefes de Departamentos y Divisiones es que el DRH está muy centralizado. Los Jefes creen que ellos tienen muy poca influencia en la selección de aspirantes y que son esencialmente requeridos para escoger de una lista de candidatos, la cual ha sido preparada por el DHR con limitada participación por ellos—particularmente, respecto a los empleados de escala<sup>6</sup>. Similarmente, los jefes sienten que la influencia del sindicato en el proceso de selección es inapropiada, pues esta influencia resulta en la elección de candidatos no calificados para el trabajo.

Este es un problema que debe ser solucionado, ya que también refleja la falta de comunicación entre el DHR y las otras unidades del Banco. Las restricciones puestas en el reclutamiento por el acuerdo con el sindicato, no deben disuadir la comunicación más efectiva entre los jefes y el DRH, el cual debería hacer mayores esfuerzos para trabajar conjuntamente con las otras unidades en la selección y demás procesos.

Aunque existe mérito en esta crítica, la situación es ambigua; los Jefes de Departamento en particular tienen una gran discreción en definir la clase de personal que ellos están buscando. Dado que no existen procedimientos y estándares formales, aparte de los perfiles y descripciones de puestos incompletos,<sup>7</sup> lo que existe en escrito es el contrato con el sindicato. Si el DRH ha de ser más responsivo a los Departamentos y Divisiones, estos necesitan aceptar la formalización del proceso, que aparenta ser el caso.

---

<sup>6</sup> Las excepciones a esta regla son la Superintendencia de Bancos y el Departamento de Análisis Económico, dado principalmente a la naturaleza altamente técnica de sus respectivas responsabilidades y los pocos especialistas disponibles.

<sup>7</sup> Las descripciones de trabajo incluyen sólo las labores requeridas pero no las calificaciones como educación, años de experiencia y habilidades específicas.

## **B2a. Procedimientos**

No existe un conjunto formal de procedimientos para el reclutamiento—o ninguna política codificada para regular las operaciones del Banco.<sup>8</sup> De hecho, como no hay ningún manual de procedimientos, ni de políticas; es difícil para los gerentes y empleados predecir y conocer cuales son "las reglas del juego". Evidentemente el personal del Banco es notablemente fiel a la institución, ciertamente en comparación a otras entidades del sector público, y el significativo bajo nivel de rotación indica cierto grado de satisfacción con la seguridad laboral y los beneficios; sin embargo, la falta de una política formal y lineamientos de procedimientos deja la puerta abierta para el abuso de no sólo el proceso de selección, sino de otros poderes administrativos.

Aunque las políticas formales y procedimientos son esenciales en la administración racional de cualquier organización, debe tenerse cuidado de no hacerlas muy restrictivas, eliminando la flexibilidad de administración requerida para las operaciones efectivas y eficientes. En este caso un sistema de Administración por Objetivos puede ser una herramienta útil. El personal sería seleccionado en base de los objetivos institucionales y departamentales, así como por la experiencia, educación y capacitación directamente relevante a los requisitos del trabajo y no necesariamente por antigüedad.

## **B2b. Colocaciones Internas**

La práctica de promover al personal interno tiene el mérito de que el desempeño se puede premiar y actúa como un incentivo efectivo y un constructor de *esprit*. Sin embargo, puede también perjudicar la eficiencia institucional y el ánimo, especialmente cuando las transferencias y promociones de personal se hacen basadas en otro criterio que no sea el mérito. La preferencia acordada al personal interno se considera el mayor problema por parte de los gerentes. Como la antigüedad toma precedencia sobre el desempeño, es frecuentemente difícil adquirir personal con las habilidades necesarias para alcanzar los requisitos existentes de los puestos de trabajo. Esto puede resultar en una disminución de productividad y moral. Además, las colocaciones internas limitan el tamaño de la fuente de recursos humanos necesitados por el Banco.

El personal tiene diferentes puntos de vista respecto al reclutamiento interno. Mientras que por un lado ellos están en favor de este—y no dudan de las ventajas que les pueda ser proporcionadas individualmente, como la competencia reducida para nuevos puestos en el BCH—por otro lado, ellos perciben que esta práctica por parte de los supervisores de promover a sus amigos no calificados (personalismo), impacta negativamente sobre la calidad y el profesionalismo en el Banco, y causa una baja en el estado de ánimo del personal y problemas de calidad. Esto puede ser una seria dificultad que afecta el desempeño del Banco, y necesita ser corregido para balancear el papel apropiado de la

---

<sup>8</sup> La propuesta de la actual Gerente General de un grupo de políticas operacionales, reglas y procedimientos, ha sido escrita en borrador, pero no ha sido formalmente aceptada por el sindicato y por lo tanto no ha sido puesta en vigencia. Las negociaciones para buscar un arreglo con el sindicato sobre el borrador se están llevando a cabo.

antigüedad con los requisitos del profesionalismo y *esprit de corps*. Es claramente injusto promover personal a posiciones para las cuales no son calificados.

### **B2c. Mercado Laboral Externo**

Los resultados de muchos ascensos y traslados internos han sido altamente agravados por la disminución en general de personal externo para los puestos técnicos y administrativos. El hecho de que el sector privado está en capacidad de atraer grandes números de profesionales capacitados, se convierte en una mayor necesidad para que el Banco limite los traslados de personal interno y adquiriera un número de profesionales calificados externos. La falla en el reclutamiento de nuevo personal le quitará al Banco las habilidades y experiencia que éste necesita para mantenerse actualizado y poder enfrentar los rápidos cambios en una economía mundial rápidamente cambiante.

Otro problema es que (por lo menos de acuerdo a oficiales del Banco) las instituciones de educación superior en Honduras no están egresando suficientes personas en las áreas requeridas por el Banco—o no están ofreciendo títulos en estas áreas. Sin embargo, el Banco no ha solicitado a las universidades para que trabajen juntos en el desarrollo de planes de estudio y cursos relevantes.

Finalmente, el sistema del Banco utilizado para examinar a los aspirantes es engoroso. La gama de los exámenes psicológicos es probablemente de un valor limitado y hasta irrelevante—y aún peor, lento—excepto para personal de seguridad. El uso de estos exámenes no parece dar ningún beneficio, y en el esfuerzo por ser más moderno y productivo, el Banco debe considerar la eliminación de estos exámenes para la mayoría de los puestos.

### **B2d. Descripciones/Clasificaciones de Trabajo**

Inevitablemente, el Banco siempre tendrá que efectuar cambios administrativos y operacionales para mantenerse de frente a las vicisitudes económicas que forman las economías nacional y mundial. Además los avances en la tecnología y las técnicas de administración impactarán el Banco, y si quiere mantener una organización efectiva, tendrá que revalorizar periódicamente sus actividades. Como parte de esta revisión, será necesario conducir "auditorías" de puestos y trabajo para asegurar que los empleados, particularmente a nivel profesional, estén llevando a cabo los trabajos que sean relevantes para las necesidades actuales.

Además, estas intervenciones son o deben ser parte integral del proceso de colocaciones, para asegurar que las características de trabajo sean pertinentes a la misión y a las metas del Banco, y que los aspirantes tengan las credenciales para alcanzar los requisitos para el puesto. Sin duda habrá una resistencia del sindicato, porque al mantener los requisitos de trabajo al día, resultará un conflicto con el principio de antigüedad, pero esto es crítico para el desempeño del Banco.

Existen maneras de satisfacer ambos deseos, los del sindicato y las necesidades del Banco. Primero, los empleados seleccionados con antigüedad y derechos para ciertos puestos pueden ser capacitados para alcanzar los requisitos para los puestos recalificados. Segundo, los puestos recién creados, para los cuales ningún empleado actual tiene los requisitos, pueden ser reservados para aspirantes externos. De esta manera se podría mantener un balance justo entre las habilidades necesarias en el Banco y el mantenimiento de la integridad del sistema de antigüedad.

Finalmente, la clasificación y recalificación de puestos ayudan a limitar arbitrariedades en el proceso de selección. Conjuntamente con las descripciones de trabajo y los perfiles de puestos revisados—incluyendo la educación, capacitación, experiencia y habilidades—los requisitos de los puestos calificados ayudarán a codificar lo que ahora es una serie de procedimientos informales aplicados con demasiada discreción gerencial e interpretaciones.

Como se mencionó anteriormente, en las actuales descripciones de trabajo, faltan criterios para las habilidades, experiencia u otros criterios que los aspirantes deben tener. Aunque este es un problema que puede solucionarse fácilmente, un dilema mucho más difícil que fue enfatizado repetidamente a través de las entrevistas con los gerentes, es que ellos sienten que tienen que tener suficiente flexibilidad para contratar gente con quienes ellos tienen "buena química". Esto es difícil de cuantificar y juzgar objetivamente, sobre todo en términos de reclutamiento donde el jefe directo no ha tenido contacto directo con el aspirante al puesto. La solución, cuan imperfecta que sea, es la de dar un período de prueba donde el gerente tenga la oportunidad de observar al nuevo empleado y despedirlo sin la obligación de presentar motivos justificantes. Desafortunadamente, en el caso del BCH, el sindicato parece haber establecido una tradición (no parte del convenio colectivo) que requiere que el gerente muestre una causa antes de despedir a un trabajador en el período de prueba.

## **B2e. Compensación**

Un factor importante en la atracción de personal es la compensación. Aunque el Banco, como una institución autónoma no está limitado por los toques de salario impuestos por el servicio civil, no parece tener los recursos financieros y políticos suficientes para aumentar los niveles salariales para ser significativamente más competitivos con el sector privado. No obstante, ofrece una serie de beneficios generosos, lo que puede ser un incentivo excepcional y atractivo para los empleados, particularmente para los profesionales jóvenes que más desea el Banco como los préstamos personales para la vivienda a intereses muy bajos (8%). Además, el Banco provee un grado sustancial de seguridad laboral<sup>9</sup> y prestigio.

No obstante estas ventajas, grandes números de profesionales jóvenes están buscando empleo en el sector privado, aunque los beneficios a veces son menores. Esto, junto con un

---

<sup>9</sup> Es instructivo notar que en U.S.A. en la década pasada, los sindicatos han reducido sus demandas para el aumento de salarios, a pesar del declive de los salarios reales, a cambio de garantías de seguridad laboral. La implicación es que se le da prioridad a la seguridad laboral—lo que parece ser el caso del BCH, actualmente.

restringido convenio colectivo ha reducido la habilidad del Banco para reclutar nuevos profesionales calificados. Los procedimientos de antigüedad y de ascensos también pueden ser un importante desincentivo, ya que los aspirantes están en desventaja con los empleados internos con antigüedad en búsqueda de nuevos o mejores puestos disponibles.

### **B3. Capacitación y Desarrollo de Carreras**

Aunque el BCH ofrece un alto grado de seguridad laboral y desarrollo del personal, no ha sido capaz de desarrollar sus fuentes de capacitación para cubrir la necesidad actual. Existen muchos problemas.

#### **B3a. Comunicación**

La comunicación entre Departamentos y Divisiones, por un lado, y el DRH por otro lado, es inadecuada. Tradicionalmente, los Departamentos han relegado sus solicitudes de capacitación al DRH, el cual, a cambio, lleva a cabo las iniciativas de capacitación que en la mayoría de los casos abarcan toda la institución. Esto ha resultado en capacitación que con demasiada frecuencia es irrelevante o insuficiente. El DRH necesita trabajar más de cerca con los Departamentos y Divisiones ayudándoles a desarrollar planes de capacitación que sean específicos a sus respectivas necesidades—de la división organizacional y del individuo— y de hecho ha tomado los primeros pasos en esta dirección con la implementación de una evaluación completa de las necesidades de capacitación. Esto ahora debe ser traducido a planes específicos de capacitación, por Departamentos, Divisiones e individuales, que sean consistentes con la metas estratégicas. Además, los planes de capacitación necesitan mostrar directamente como esta capacitación puede ayudar a alcanzar los objetivos operacionales y no solo dirigirse a las necesidades a nivel de los Departamentos y Divisiones.

#### **B3b. Centralización**

El sistema actual es innecesariamente centralizado, y el DRH ha asumido un papel inapropiado y contraproducente. En lugar de administrar programas de capacitación, este debe apoyar a los Departamentos y Divisiones en la formulación de sus planes de capacitación con sus presupuestos respectivos, asistiendo en la identificación de recursos de capacitación y coordinado la evaluación de la capacitación como una herramienta de control de calidad. Debe también trabajar con los Departamentos y Divisiones en el desarrollo y ejecución de iniciativas de capacitación en el trabajo. Finalmente, el DRH debe responsabilizarse por facilitar la formulación e implementación de políticas escritas de capacitación y del desarrollo de recursos humanos basadas en las metas estratégicas.

#### **B3c. Métodos**

La experiencia y la literatura en capacitación muestran que el método más efectivo de capacitación es el entrenamiento práctico (capacitación en el trabajo). Eso no significa que la capacitación en las aulas y los talleres no sean metodológicamente útiles para ser aprovechadas productivamente. Pero el método de la capacitación práctica enseña a los

trabajadores y profesionales a resolver problemas "de la vida real" ayuda a los entrenados a adquirir, entender y aplicar nuevas habilidades, mientras dan retroalimentación inmediata. Como el propósito del entrenamiento de carrera es práctico, su aplicación en el lugar de trabajo tiene un gran impacto.

La evaluación de las necesidades de capacitación del BCH contempla apoyo presupuestario para el entrenamiento de los capacitadores que puede ser utilizado efectivamente. Esta es un excelente manera de ahorrar recursos y mejorar la transferencia de conocimientos y habilidades. Dos cosas importantes deben tenerse en cuenta: 1) el entrenamiento de los instructores necesita ser de calidad más alta; 2) no debe asumirse que un profesional talentoso es un buen instructor. Es importante ser extremadamente selectivo en estas clases de capacitación.

### **B3d. Capacitación Gerencial**

La capacitación a cualquier nivel de una institución, incluyendo el nivel medio y la administración gerencial, es vital. Mientras el BCH continúa su reestructuración, es urgente que los gerentes reciban entrenamiento, especialmente en desarrollo y administración de recursos humanos.<sup>10</sup> Como la columna vertebral del Banco es su personal, es imprescindible que los gerentes adquieran conocimientos efectivos en comunicación, relaciones interpersonales, prevención y resolución de conflictos, resoluciones y liderazgo. Además de equipar a los gerentes con conocimientos y habilidades esenciales, la capacitación en administración puede ayudar a través de la mejoría de los niveles de conocimiento, para reducir el miedo y la resistencia al cambio institucional.

De cierta manera, los gerentes son los guardianes de la cultura corporativa. Si ellos no son capaces o no están en la mejor disposición de adoptar valores institucionales positivos, la organización encontrará difícil, si no imposible, producir servicios de calidad de una manera productiva. Asimismo, los gerentes, son la clave para la integración de la organización y del trabajo en equipos. Ellos necesitan poder trabajar juntos para lograr objetivos comunes no sólo a nivel de sus propias unidades. Su desempeño en esta manera lleva un mensaje fuerte al personal de que la cooperación es apreciada por la institución.

### **B3e. Aplicación de Conocimientos**

Si no hay un compromiso por parte de los gerentes para utilizar los conocimientos adquiridos por el personal (y ellos mismos) en la capacitación, el impacto de ésta será mínimo. Es esencial que se desarrollen planes de capacitación individuales y que estos sean afirmados por la gerencia. Los planes necesitan indicar con exactitud como contribuirán al logro de los objetivos institucionales y departamentales.

---

<sup>10</sup> Debe notarse que el plan de capacitación que ha sido elaborado recientemente incluye cursos en administración. Sin embargo, es necesario dar seguimiento para que la capacitación en administración no se pierda en la burocracia.

La capacitación es uno de los pilares críticos para el efectivo funcionamiento de una institución. Un personal bien entrenado y motivado es vital para el desempeño de toda la institución. Sin embargo, es esencial no usar la capacitación como un premio o un incentivo. El entrenamiento es una inversión no un premio, y la administración del BCH debería formular y reforzar las políticas que reflejan la prioridad dada a la capacitación.

### **B3f. Conocimiento, Capacitación y Orientación**

Mientras que el proceso de reestructuración progresa, es de especial importancia proporcionar información a los empleados del BCH con respecto a las razones para la reorganización y los beneficios que puedan ocurrir. Como se mencionó anteriormente, el cambio puede provocar ansiedad, especialmente si existe una noción incorrecta de las consecuencias. Para calmar esta preocupación y movilizar un consenso que facilite el cambio, es importante impartir sesiones de capacitación que expliquen el proceso y respondan a las preguntas específicas del personal.

La orientación de los nuevos empleados es similarmente importante, pues ellos necesitan entender la cultura organizacional y lo que se espera de ellos. Es el punto de entrada para poder fomentar un sentido de equipo y ayudar al nuevo empleado adquirir un sentido de identidad institucional. Esto necesita enfatizarse en el actual sistema de orientación.

### **C. Cultura Organizacional**

La cultura de una institución se define por sus gerentes claves, aunque en el caso de instituciones públicas factores políticos y legales externos impactan los valores institucionales y el desempeño, igual que la política burocrática interna. Dado el hecho de que los más altos gerentes en las organizaciones públicas cambian con la transferencia del poder gubernamental y no los empleados de carrera, frecuentemente una mentalidad conflictiva emerge entre el personal político y el de carrera.

Aún dentro de estas limitaciones, la alta gerencia tiene la capacidad de cambiar y determinar la cultura organizacional. El BCH está experimentando actualmente un cambio sin precedente y por esto existe cierto grado de incertidumbre (sin tomar en cuenta el impacto que tendrá la elección del nuevo gobierno). Nuevos y modernos valores institucionales, que la administración está buscando hacer parte de la cultura del Banco, no han sido totalmente absorbidos. Mientras que las entrevistas con el personal del Banco revelan un amplio apoyo para las nuevas iniciativas, no se sabe con certeza cual va a ser el camino a ser seguido por la nueva administración del Banco. Está claro que la Gerente General ha iniciado una serie de reformas que podrían aumentar el desempeño del Banco, y dado el papel clave del Banco en la economía de Honduras, su desempeño efectivo y profesional es esencial.

## **C1. Incentivos**

Tal vez el punto más importante en la cultura de una organización es el sistema de incentivos. Esto formaliza y pone en operación la cultura organizacional, dispensando los premios y castigos consistentes con los valores institucionales. En el BCH, la Gerente General ha trabajado con determinación para establecer una serie de valores los cuales han chocado, en parte, con los valores tradicionales de la institución. Esto es inevitable en las organizaciones que pasan por un proceso de reestructuración y modernización. Pero es vital para el éxito de la reorganización institucionalizar los nuevos valores en las políticas y procedimientos, y asegurar que los gerentes los refuercen con palabra y obra.

Las instituciones modernas y eficientes operan en base de un marco de principios los cuales son claves para altos niveles de productividad y que sirven para promover, medir y premiar el desempeño. Esto incluye:

- Delegación de autoridad, responsabilidad al nivel más bajo de supervisión factible.
- Toma de riesgos.
- Creatividad, innovación, "entrepreneurship".
- Iniciativa individual y en grupos.
- Trabajo en equipo.
- Logro de metas y resultados.

Estos principios idealmente guiarán la cultura organizacional del BCH. Actualmente son más metas que prácticas, aunque la Gerente General ha dado pasos importantes para modernizar el Banco a través su reestructuración.

Mientras que todavía exista la centralización, aversión al riesgo, inercia individual, trabajo en grupo inconsistente, y una orientación hacia el proceso en vez de resultados, es importante entender que los cambios que se están realizando representan una reforma significativa del pasado. Jamás es fácil reestructurar especialmente en una cultura que ha experimentado muy pocos cambios durante cuarenta años de operación. Puesto en contexto, la reorganización del BCH representa un esfuerzo pionero en el sector público.

Esto y otros factores, como el acuerdo con el sindicato y el desequilibrio burocrático que ocurre como resultado de las reformas estructurales y de funcionales, han atenuado los cambios más acelerados en el sistema de incentivos. Hay dos grupos de incentivos que el BCH debe considerar, además de los que ya han sido puestos en marcha.

### **C1a. Incentivos individuales**

En lo que sea posible, dados los límites impuestos a la administración por el convenio colectivo, el BCH debe considerar codificar un sistema de incentivos de bonos en efectivo para el desempeño individual, basado en los resultados calificables de trabajo extraordinario—además de aumentos tradicionales por méritos. Un sistema de APO permitiría esta clase de mecanismo administrativo, también serviría como medida para aumentos más rutinarios.

Los premios que no son en efectivo también son importantes. Además de lo que deben ser encomios de rutina de parte de superiores por trabajo bien hecho (un buen constructor de moral) otros premios más formales incluyen:

- Placas de reconocimiento
- Ceremonias de premiación
- Aumento en los días de vacaciones
- Aumento en antigüedad
- Preferencia en promociones y traslados

Es absolutamente esencial para que los premios sean otorgados en base a contribuciones cuantificables al BCH, de otra manera este proceso no tendrá sentido. Los premios deben ser materia de orgullo y servir como incentivos para mejorar la calidad del trabajo.

### **C1b. Incentivos de Grupo**

Muy a menudo el rendimiento de un Departamento o División es el resultado de todo el personal trabajando junto, no necesariamente de uno o dos individuos. Premiando grupos (es decir, unidades de trabajo) es un medio eficaz de crear incentivos. Concursos, por ejemplo, pueden llevarse a cabo para elegir la "unidad del mes". Un sistema de puntos puede establecerse, y los miembros de la unidad con la mayoría de puntos por desempeño o productividad puede ser premiado con vacaciones y otros incentivos.

### **C1c. Promoción**

El BCH enfrenta un problema común que afecta a la mayoría de las instituciones que tienen gran cantidad de personal técnico. Para que un empleado técnico avance en la organización, en algún momento dado es obligatorio que se convierta en un administrador ya que eventualmente hay sólo una trayectoria de promociones. El resultado es lo peor: la institución pierde un técnico altamente calificado y en muchos casos gana un pobre administrador.

El BCH necesita revisar sus prácticas actuales y considerar el desarrollo de una trayectoria paralela de ascensos y aumentos de salario. Al mismo tiempo, se deben hacer esfuerzos para reclutar administradores calificados, expertos en administración y no necesariamente en finanzas y economía. No es lógico que un experto técnico que se destaque en su campo pueda transferir esas mismas habilidades a la administración. (Es dudoso que un administrador sin habilidades técnicas, por ejemplo en economía, haya sido transferido al puesto de analista económico).

Poniendo la persona adecuada en el puesto adecuado es un excelente incentivo y fomenta la productividad. La descoordinación entre habilidades y puestos resulta en la baja productividad y baja moral puesto que, el escogido no es capaz de llevar a cabo un trabajo para el cual no tiene las habilidades, experiencia ni capacitación. Además esto actúa como

un obstáculo en el desempeño del grupo, ya que sus colegas tienen que compensar por un trabajo mal hecho por el empleado.

### **C1d. Sanciones**

Un sistema efectivo de incentivos también requiere un grupo de sanciones de "contraparte" las cuales sean aplicadas igual y justamente de acuerdo a las reglas establecidas. Además de las provisiones en el acuerdo con el sindicato, las cuales estipulan ciertos procedimientos mínimos para la aplicación de sanciones, éste no ha sido el caso del BCH, el cual ha operado bajo un conjunto de tradiciones en vez de procedimientos y reglas formales. Esto ha reforzado la percepción entre muchos empleados de que prevalecen más las reglas personales que las institucionales en la administración de premios y sanciones. Para que las sanciones tengan significado tienen que ser: 1) claramente definidas por escrito, como una política formal del Banco, 2) aplicadas de manera predicable, justa y firme, 3) sujetas a un proceso de apelación sin retrasos.

### **C2. Administración por Objetivos**

La Administración por Objetivos ha sido mencionada a través de este informe y es una herramienta muy útil en la administración. Mientras que no es panacea para el desempeño individual o institucional débil, puede ser extremadamente efectiva para promover la productividad, medir el desempeño y promover la comunicación en ambas direcciones entre supervisor y empleado. Además, la APO es un componente esencial para llevar a cabo el planeamiento estratégico. Es el mecanismo usado por los administradores en la aplicación de metas organizacionales e individuales siendo consistentes con las prioridades globales y el monitoreo del desempeño.

Un beneficio importante de la administración por objetivos, es la objetividad inherente en su diseño (aunque no siempre en su aplicación). Mientras que ningún sistema de administración es completamente libre de opiniones subjetivas, el APO sirve como freno a los grandes abusos en la evaluación del desempeño de los empleados. Entre más justo el sistema de administración y evaluación, más alta la moral y la productividad.

Aunque el BCH necesita considerar seriamente la APO, el diseño de tal sistema debe hacerse de manera específica para empatar las necesidades y realidades del ambiente del BCH. No hay un modelo único, ni universal, pero los conceptos y mecanismos de la APO pueden y deben ser incorporados y adaptados al sistema del Banco.

### **C3. Liderazgo**

Las entrevistas con el personal de nivel medio indicaron una preocupación sobre lo que se ha percibido como la falta de liderazgo en la administración desde el nivel de subgerencia hacia abajo. Esto se ha caracterizado por la ausencia de un sistema de incentivos objetivos, paralelo a la escala de carrera que promueva al personal con pocas habilidades administrativas y experiencia a posiciones de autoridad gerencial. Mientras que

esto es más un déficit del sistema que una falta de liderazgo, de hecho está definido en esos términos.

Presionados para ser más específicos, los entrevistados respondieron que sentían que habían muchos "gerentes tradicionales", en el Banco, es decir, aquellos quienes aplican la subjetividad más que las bases objetivas profesionales en la toma de decisiones. Existe un acuerdo general de que las culturas organizacionales modernas y los estilos y prácticas de administración son la clave para el mejor desempeño institucional.

Estos puntos son un tema que es típico en instituciones públicas: la necesidad de que los gerentes políticamente escogidos encuentren la manera de superar o trabajar dentro de las censuras impuestas por un sistema burocrático manejado por los gerentes de carrera. La Gerente General ha tomado los pasos necesarios para revitalizar el Banco y modernizar su administración. Mientras una nueva administración pronto tomará el liderazgo del Banco, se espera ver cuales serán los resultados finales de los esfuerzos de la Gerente General.

Nota del traductor:

HRD = DRH = DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

OJT= CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO

BCH= BANCO CENTRAL DE HONDURAS

MBO= ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La palabra management: ha sido traducida como administración.

"Managers" ha sido traducida como gerentes, en ciertos contextos y administradores en otros.

seniority = antigüedad