



Innovación del recurso humano, como agente de cambio

Licenciada Elvia Edith Ortega Calles

Coordinador de Planes y Programas

Instituto Superior de la Judicatura de Panamá

Órgano Judicial de la República de Panamá

Correo electrónico: elvia.ortega@organojudicial.gob.pa

Innovación del recurso humano, como agente de cambio

Recibido: diciembre 2022

Aprobado: marzo 2023

Resumen

Posterior a la pandemia, en donde cada ciudadano se vio afectado en áreas a nivel personal, familiar, social, de salud, entre otros; surgieron diversas situaciones estresantes que llevaron a muchos servidores judiciales a enfrentar difíciles contextos. Uno de los principales fue el plano laboral: la dinámica emoción-razonamiento-conducta ejerció influencia negativa, no estábamos preparados para ello. En consecuencia, surgieron múltiples cambios en todo sentido, ahora cada funcionario debe: auto-conocerse, desarrollar estrategias para desenvolverse dentro de la innovación sistemática, y estar listo para avanzar paralelo a la institución y progresar junto a ella.

Abstract

After the pandemic, where each citizen was affected in areas at a personal, family, social, health level, among others; Various stressful situations arose that led many judicial servants to face difficult contexts. One of the main ones was at work: the emotion-reasoning-behavior dynamic exerted a negative influence; we were not prepared for it. Consequently, multiple changes arose in every sense, now each employee must: know themselves, develop strategies to function within systematic innovation, and be ready to advance parallel to the institution and progress together with it.

Palabras Claves

Recursos humanos, diferencias individuales, eficacia, innovación, mejora sistemática.

Keywords

Human resources, individual differences, effectiveness, innovation, systematic improvement.

Introducción

En toda institución el factor más relevante es el talento humano. Éste ha pasado por un proceso de evolución, incorporando nuevos perfiles profesionales en el futuro más inmediato, lo que le hace convertirse en una de las áreas más versátiles dentro de toda institución. Dicha polivalencia podemos verla reflejada en muchas de las actuales tendencias y herramientas de gestión de talento y personas que han sido claramente influidas por otros departamentos o especialidades

institucionales. Sin embargo, con este avance de la sociedad al compás de la tecnología, el servidor se ve sumergido en un flujo constante de cambios. Ante cada uno de ellos debemos estar actualizados y comprometidos con una misma visión.

Por lo anterior, todo individuo que es único en su componente biopsicosocial, con sus elementos cognitivos, conductuales y emocionales; ejerce un amplio nivel de influencia en esta dinámica progresiva.

Ante este detalle histórico y conceptual sobre los recursos humanos dentro de la gestión institucional, surgen entonces algunas interrogantes respecto a la eminente transformación e innovación de los recursos humanos: ¿Cuál es el rol de cada servidor judicial frente la gestión del cambio? ¿Cómo promover la innovación del recurso humano en las instituciones? A lo largo del desarrollo de este artículo, se pretende absolver estas interrogantes.

Historia de la administración de recursos humanos

Hace unos 30 años, dirigir un departamento de recursos humanos implicaba realizar planillas en forma manual, efectuar pagos de nómina con dinero en efectivo, llevar registros de servidores en papel, mantener controles en forma empírica. Dirigir la sección de personal en esa época suponía la presencia limitada de procesos de formación y desarrollo, reducidos o ausentes estudios salariales. Por otro lado, las descripciones de cargo, las evaluaciones de desempeño, los estudios de clima organizacional, los procesos de selección y reclutamiento de personas resultaban bastante circunspectas.

A través de la historia ha surgido una transformación en los procesos de administración de recursos humanos. Ubicándonos en tiempo y espacio podemos visualizar la transición por la que ha atravesado. Para el siglo XIX, con el crecimiento, la complejidad de las tareas laborales y paralelo a la Revolución Industrial, se dio paso a los orígenes de las denominadas relaciones industriales vinculadas a la actividad mediadora entre las instituciones y los funcionarios. La meta inicial era atenuar los conflictos de intereses entidad-individuo. Aproximadamente, en la década de 1950, se renombró como administración de personal.

Posteriormente, su propósito cambia de enfoque, ahora busca administrar personas con fundamento en la legislación laboral vigente. En la década de 1960, el término evoluciona en virtud del crecimiento corporativo, las personas son consideradas los recursos fundamentales para el éxito organizacional. Es así como en la década de 1970, surgió el concepto de administración de recursos humanos (ARH).

Sin embargo, surge una nueva perspectiva donde las personas son consideradas como un poderoso activo que impulsa la creatividad dentro de la institución, la denominada administración con las personas. Esta acepción resalta las cualidades particulares de cada individuo: capacidad intelectual, innovación, iniciativa, habilidad en la toma de decisiones, competencias, entre otros. Según Chiavenato (2007), este concepto conduce a tres aspectos fundamentales en cada individuo: “las personas son diferentes entre sí, las personas son los elementos vivos e impulsores de la organización y las personas son socios de la organización y los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito” (p. 3).

Evolución conceptual

La literatura vinculada a la gestión organizacional o institucional se hace referencia a conceptos como gestión de recursos humanos, gestión del talento humano, gestión del capital humano, gestión de personal, gestión humana u otras denominaciones. Lo fundamental en este devenir de términos, es contemplar a la persona o el ser humano como tal en toda su integridad. Resaltar esta concatenación del individuo y su capacidad involucra hablar de:

“gestión humana y del conocimiento” para comprender el todo holístico que es la persona trabajadora - concebida

como una unidad biopsicosocial- e incluir también la gestión del conocimiento, que engloba en la actualidad, además de conocimiento, expresiones psicológicas como motivación, actitudes, sentimientos y valores, entre otras. Y la finalidad de esta gestión es el mejoramiento humano con una perspectiva ética, así como el alcance y desarrollo de una persona y de un trabajo decente. [Sic] (Cuesta & Valencia, 2014, p. 2).

En consonancia con estos términos de la gestión institucional, López & Grandío-Dopico (2005) añaden el concepto activos intangibles; el cual definen “como el conjunto de recursos y capacidades difíciles de intercambiar, imitar o sustituir, escasos, complementarios, duraderos, apropiables y que confieren a la empresa su ventaja competitiva” (p. 31). Dentro de los activos intangibles de la institución, sin duda, el capital humano constituye el recurso más estratégico, y también el más complejo de gestionar. Así, capital humano es definido como “el conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa, es una fuente incuestionable de ventajas competitivas a largo plazo” (López & Grandío-Dopico, 2005, p.59). Por otro lado, Chiavenato (2007), sostiene que la expresión “recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones” (p. 2)

Diferencias individuales

Es importante resaltar la extensa variabilidad evidente en el ser humano, cada persona es una maravilla multidimensional, y está sujeta a las influencias de una enorme cantidad de factores. Esta individualidad está dada por las grandes diferencias en aptitudes, así como los diversos patrones de

conducta aprendidos; en otras palabras, varían en temperamento, carácter, personalidad. Especificando los términos, podemos indicar que el carácter se refiere a la suma de las influencias sociales que han formado al individuo. Entre ellas: los padres, hermanos, familiares, docentes, amigos, vecinos, etc. Por otro lado, el temperamento es el conjunto de rasgos genéticos y psíquicos. El mismo está relacionado al humor, la motivación, los aspectos instintivos y emocionales. Y en lo que respecta a lo fisiológico está vinculado al sistema endocrino. No obstante, la personalidad involucra todos los elementos cognitivos, conductuales y emocionales que fueron formados a través de la influencia del temperamento y del carácter. En otras palabras, es una serie relativamente permanente de características psicológicas que crean, guían y controlan el comportamiento de la persona, la misma suele estabilizarse y alcanzar el nivel de madurez aproximadamente a los 30 años de edad.

Sin embargo, resulta frecuente en las instituciones hacer referencia a algunos criterios de personalidad como introversión o extraversión. A los individuos de carácter más abierto y gregario se les denomina extrovertidos. Según Dailey (2012), la extroversión se define como: “la necesidad de obtener la máxima estimulación social posible del entorno” (p. 19). Estos sujetos suelen llevar una vida social activa, disfrutan de las multitudes y se sienten más atraídos hacia aquellos con rasgos aventureros y emocionales.

Este autor define la introversión como “el rechazo de la estimulación externa en favor de la actividad contemplativa, orientada hacia el interior, surge una tendencia a estar solos con los pensamientos”. (p. 19). Las personas introvertidas son más tímidas y están menos dispuestas a participar en actividades sociales;

procuran disminuir la cantidad de interacción social en su medio, ya que, son más sensibles con respecto a sus sentimientos personales y a lo que ocurre en su interior.

Cabe resaltar que todas las personas se sitúan, en algún punto, de un continuo introversión-extroversión, lo cual significa que pueden experimentar ambos tipos de condiciones en diferentes momentos, pero en una intensidad variable y en función de cuánto control suponen que tienen sobre las situaciones a las que se enfrentan. Así, según estudios realizados por Cooper y Payne indican que:

las investigaciones realizadas demuestran que los introvertidos tienen periodos en sus cargos más prolongados y un menor número de ausencias injustificadas, a diferencia de los extrovertidos. También tienen un mejor desempeño en situaciones que disminuyen las distracciones externas. Un exceso de estimulación externa suele ocasionar una rápida disminución del desempeño en un introvertido dado que esa persona comienza a sentirse cada vez más incómoda. Cuando los extrovertidos se ven obligados a realizar una tarea aburrida o sin sentido, tienen más probabilidades de desarrollar comportamientos que afectan negativamente la productividad de sus compañeros; lo que podríamos llamar perjuicios inmaduros o autoestimulación (como se citó en Dailey, 2012, p. 20)

Conductas en las organizaciones

Las conductas de las personas resultan muy complejas, pueden incluso ser muy variadas dentro y fuera de la institución. Además, es posible que se vean influenciadas

por factores internos, como lo pueden ser sus propias características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores, entre otros. De igual forma, por circunstancias externas, las cuales suelen ser los resultantes de aspectos ambientales, de las características institucionales (sistema salarial, sanciones, temas sociales, políticos, cohesión grupal existente, entre otros).

En primer lugar, una de las conductas más determinantes que ejercen influencia en las instituciones es la motivación. Krech, Crutchfield y Ballachey explican que:

los actos del ser humano están guiados por su cognición —por lo que piensa, cree y prevé—. Pero al preguntarse por el motivo por cual actúa de esa forma, se plantea la cuestión de la motivación. La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca alcanzar una meta determinada, el ser humano gasta energía para lograrlo (como se citó en Chiavenato, 2007, p. 48).

Este mismo autor, define motivo como “todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento” (p. 47). Esta resulta tan profunda, que está relacionada con el sistema de cognición (pensamiento, razonamiento, análisis, lógica) de cada sujeto.

Un segundo comportamiento descrito

por Chiavenato, a considerar dentro de las instituciones es la comunicación. Es descrita como “la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra” (p. 59). Involucra la manera de relacionarse con otros individuos a través de ideas, hechos, pensamientos y valores. A través de la comunicación el sujeto proyecta o comparte sentimientos, conocimientos, ideas. Sin embargo, el matiz más relevante en todo proceso de transmitir un mensaje es la **comunicación asertiva**. Un proceso de comunicación asertiva implica: exponer opiniones o comentarios de forma respetuosa, sin que nadie se sienta ofendido y evitando la posibilidad de generar conflictos. En donde las partes tienen la oportunidad de defender sus derechos y sus puntos de vista, carente de abusos y faltas de respeto, recurriendo a la empatía y la conciencia de las necesidades del interlocutor.

En siguiente instancia, y tal vez un tema al que brindamos escasa atención es la conducta relacionada con el control o manejo emocional. Para clarificar este concepto es necesario especificar los criterios planteados por Daniel Goleman (1995):

Todos nosotros tenemos dos mentes, una mente que piensa y otra mente que siente, y estas dos formas fundamentales de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental. Una de ellas es la mente racional, la modalidad de comprensión de la que solemos ser conscientes, más despierta, más pensativa, más capaz de ponderar y de reflexionar. El otro tipo de conocimiento, más impulsivo y más poderoso —aunque a veces ilógico—, es la mente emocional: mucho más

veloz que la mente racional y se pone en funcionamiento sin detenerse ni en un instante a considerar lo que está haciendo. Su rapidez hace imposible la reflexión analítica deliberada que constituye el rasgo característico de la mente pensante (p.16).

De las dos mentes descritas en líneas anteriores se desprenden el denominado CI (cociente intelectual), el cual es la estimación general de la capacidad de los individuos de pensar y razonar. Y la IE (inteligencia emocional) relacionada con la capacidad de controlar las emociones. De éstas dos, debemos enfocarnos en el aprendizaje del control de las emociones o inteligencia emocional. Según Goleman:

la inteligencia emocional es un atributo personal que incluye: 1) valorar y expresar las emociones de uno y de los demás; 2) controlar las emociones de uno y de los demás; y 3) expresar adecuadamente las emociones para dirigir el comportamiento y solucionar problemas (como se citó en Dailey, 2012, p. 23).

El cuarto comportamiento que requiere ser manejado dentro de la organización es la **necesidad social**. El entorno desempeña un rol fundamental en el desarrollo de las habilidades sociales: el contacto personal y el ambiente determinan las destrezas o habilidades sociales. Este mismo autor sostiene que existen tres necesidades socialmente adquiridas: “necesidad de logros (nLog), necesidad de asociación (nAso); y necesidad de poder (nPod)” (p. 23). Dentro de toda institución el servidor desarrollará una preferencia hacia alguna de estas carencias sociales.

Tabla 1.

Preferencias laborales de personas con una gran necesidad de logros, de asociación y de poder

NECESIDAD	PREFERENCIAS LABORALES	EJEMPLO
Gran necesidad de logros	Responsabilidad individual Objetivos estimulantes Retroalimentación inmediata sobre el desempeño	Ingeniero que se motiva a buscar patrocinadores internos para su nueva idea de producto.
Gran necesidad de asociación	Buenas relaciones interpersonales Oportunidades para mejorar la comunicación	Miembro de un grupo que es recompensado mediante las compensaciones que recibe el grupo.
Gran necesidad de poder	Control sobre los demás Atención frecuente de los demás Reconocimiento mediante ascensos	Gerente que aspira a encabezar un grupo de tarea especial encargado de trasladar la firma a una nueva ubicación.

Fuente: Dailey (2012, p. 27)

La quinta aptitud que consideramos determinante dentro de la institución es la satisfacción laboral. La misma se desplaza en un ininterrumpido nexo entre las percepciones de cada funcionario y las diferentes circunstancias laborales. Dailey (2012), describe la percepción de los trabajadores hacia este concepto como:

un conjunto de facetas o elementos relativamente discretos que se relaciona con su visión respecto del entorno laboral, las recompensas, la supervisión, las exigencias del puesto, etc. Cada faceta es, en realidad, una actitud o una predisposición (tendencia), adquirida a partir de la rutina y las experiencias excepcionales, a responder a los demás, a los objetos o a las instituciones, de manera positiva o negativa (p. 29).

Resulta interesante el hecho que la satisfacción laboral trasciende la salud mental y física. Es así como los servidores satisfechos suelen tener menos problemas de

salud (dolencias, problemas cardiovasculares, jaquecas, trastornos del sueño, dificultades gástricas o cardíacas) y menor intensidad de alteraciones psicológicas (ansiedad, estrés, rasgos depresivos, frustración, angustia) que los funcionarios insatisfechos. La satisfacción laboral aumenta la resistencia de los empleados al estrés laboral y a sus síntomas; por lo cual los servidores judiciales satisfechos disponen de mejor longevidad.

Indicadores de eficacia institucional

Muy relacionado con ese nivel de satisfacción laboral se encuentran los indicadores de eficacia institucional. Vale la pena indicar que desde el siglo XIX se ha abordado la eficacia como un componente en toda institución. De hecho, para esa época se instauró una conexión conceptual eficacia-efectividad organizacional (EFO). Realizándose a través del tiempo diversos estudios sobre la dualidad de estos términos, estableciéndose que el término eficacia subyace al propio concepto de organización. Así, Fernández-Ríos & Sánchez (1997) definen “la eficacia como el grado de

cumplimiento del sistema de significados”. (p. 55). Debemos destacar que este autor hace referencia a la organización como el sistema de significados. Siendo así, se desprende entonces que una organización o institución es eficaz si da cumplimiento, en otras palabras la eficacia es el reflejo de la institución. Por tanto, el índice de eficacia institucional estaría dado por la ecuación: organización (sistema de significados) versus efectividad (resultados). Cabe resaltar por consiguiente, que la tarea de la administración de recursos humanos es buscar el equilibrio entre cada uno de esos componentes.

Chiavenato (2007), explica algunos indicadores de eficacia organizacional:

1. Producción: capacidad de brindar los entregables a la institución
2. Eficiencia: establece la relación entre salidas (bienes y servicios) y entradas (recursos, servidores, capital)
3. Satisfacción: actitudes de los funcionarios, nivel de rotación, ausentismo, quejas-reclamos, nivel de satisfacción de los usuarios
4. Adaptabilidad: nivel de respuesta de la institución ante los cambios surgidos, ya sean internos o externos
5. Desarrollo: programas de capacitación y perfeccionamiento personal y profesional como parte de los recursos tangibles e intangibles de la institución
6. Supervivencia: capacidad de la institución de mantenerse a largo plazo. (p. 35).

Perspectiva del servidor judicial vs la institución ante la innovación

Producto de la evolución de las organizaciones e instituciones, ha surgido

la necesidad de nuevos conocimientos, el desarrollo de habilidades e innovaciones; tanto por parte de los servidores como la institución; para mantener y elevar los niveles de productividad laboral. Tal vez, uno de los factores más determinantes en el éxito dentro de la dinámica institucional es la necesidad del servidor. Dailey (2012), destaca algunos ejemplos de los intereses del empleado: “satisfacción laboral, reto laboral, salario y premios adecuados, y condiciones de trabajo seguras” (p.10).

Por otro lado, el nivel de productividad del servidor estaría determinado como un segundo elemento en la disyuntiva funcionario-institución. Vemos así el aporte de Cuesta & Valencia (2014) al señalar que: “la productividad de trabajo (nivel) es el indicador por excelencia de la EFO” (p. 88). De esto, podemos advertir la relevancia entre la producción realizada, la calidad requerida y el trabajo en sí.

Un tercer aspecto determinante dentro de esta perspectiva servidor-institución incluye los valores éticos. Según Dailey (2012), “los valores éticos existen en un nivel psicológico más profundo que las actitudes laborales, como la satisfacción laboral o la participación en el trabajo y el compromiso con la organización, puesto que son un aspecto fundamental de la naturaleza humana” (p.11). De la misma forma, se han desarrollado diversas investigaciones, con resultados similares como lo planteado por Rokeach, en donde indica que “los valores son creencias perdurables, mediante las cuales podemos elegir, desde el punto de vista personal o social, un determinado modo de conducta o estado existencial final” (como se citó en Dailey, 2012, p. 11). De igual manera, (Ley 53, 2015), artículo 203 se enumeran trece principios éticos que regulan la Carrera Judicial a fin de contribuir al fortalecimiento

de la dignidad y prestigio del Órgano Judicial

A manera de resumen sobre esta perspectiva, Chiavenato (2007) representa muy claramente esa relación de intercambio perceptivo entre el servidor y la institución a través del cuadro que adjuntamos a continuación:

Tabla 2.

Expectativas de las personas y de las organizaciones

LO QUE LAS PERSONAS ESPERAN DE LA ORGANIZACIÓN	LO QUE LA ORGANIZACIÓN ESPERA DE LAS PERSONAS
Un excelente lugar de trabajo	Enfocarse en la misión organizacional
Oportunidad de crecimiento, educación y carrera	Enfocarse en la visión del futuro de la organización
Reconocimiento y recompensas: salario beneficios e incentivos	Enfocarse en el cliente sea interno o externo
Libertad y autonomía	Enfocarse en las metas y resultado a alcanzar
Apoyo: liderazgo renovado	Enfocarse en la mejoría y el desarrollo continuos
Capacidad de empleo y de ocupación	Enfocarse en el trabajo participativo en equipo
Camaradería y compañerismo	Compromiso y dedicación
Calidad de vida en el trabajo	Talento, habilidades y competencia
Participación en las decisiones	Aprendizaje constante y crecimiento profesional
Distracción, alegría y satisfacción	Ética y responsabilidad social

Fuente: Chiavenato (2007, p. 81)

Cambio estratégico competitivo y capital humano

Si dejamos de lado brevemente esa relación perceptible servidor-institución, y nos enfocamos en la influencia social; nos encontramos con que el ritmo del cambio dentro de la organización se manifiesta como una característica diferenciadora en la sociedad actual. Desde la época de los 90 dentro del panorama económico se hablaba del periodo post-industrial o tercera ola. Lo que llama la atención y se ha convertido en el factor por excelencia para explicar la competitividad de las instituciones es el capital intelectual (el cual es intangible), integrado por el conocimiento; por ello a la tercera ola se le ha denominado sociedad del conocimiento.

Por tanto, una función clave de los directivos del siglo XXI debe ser “propiciar el aprendizaje en la empresa, como proceso de creación, desarrollo y aplicación del conocimiento a la innovación” (López & Grandío-Dopico, 2005, p. 77). Es así como se ha elevado el valor del aprendizaje en la institución, admitiendo que la única fuente de ventajas competitivas sostenibles se incorpora a la capacidad de aprendizaje. Por tal razón, las actividades en las que la institución puede enfocarse, con respecto a esta relación aprendizaje e innovación, deben ir más allá de la delegación de tareas, para ello se requiere que los funcionarios estén lo suficientemente *formados y motivados*.

Además de propiciar el aprendizaje, también se recomienda a la institución promover la *creatividad* entre sus funcionarios. Juan Rodrigo, describe la creatividad como “una capacidad con una base innata que se desarrolla en mayor o menor medida en función de la aparición y expresión de múltiples factores, algunos de los cuales están identificados y definidos” (como se citó en

López & Grandío-Dopico, 2005, p. 11). Por lo que cada servidor judicial debe esforzarse en poner en práctica la capacidad de encontrar, imaginar y definir lo nuevo; una capacidad que se fundamenta en procesos mentales divergentes (de lo particular a lo general).

Sin embargo, y tal vez más importante, es el *desarrollo de competencias* en los servidores judiciales, en ese sentido, la Ley 53 (2015), artículo 2, numeral 4 establece que el concepto de competencias es definido como: conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una labor o la capacidad efectiva para desempeñar con éxito una tarea plenamente identificada.

En la misma línea, Alles (2017) hace referencia al término competencias como “las características de la personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 35).

Esta autora propone tres estrategias para el incremento de competencias laborales, a saber: autodesarrollo, entrenamiento experto y codesarrollo. De estas, uno de los métodos considerado más eficaz para el perfeccionamiento de competencias es el entrenamiento experto, el cual permite el incremento de las competencias propuestas. Para este proceso el facilitador debe reunir ciertas destrezas, conocimiento y áreas de “expertise”.

Mejora sistemática en la institución y mi compromiso

Según P. Senge,
todas las empresas aprenden, en el sentido de que se adaptan a medida que el mundo cambia a su alrededor, pero algunas son más rápidas y eficientes aprendiendo. La clave está en ver el

aprendizaje como inseparable del trabajo cotidiano (como se citó en López & Grandío-Dopico, 2005, p. 108).

Tradicionalmente, se ha hecho referencia al análisis y solución de problemas, pero esto únicamente está motivado por un sistema de reacción lógica ante diversos acontecimientos. Ahora, el enfoque ha cambiado a *mejora continua* (análisis y mejora de situaciones), la cual denota la idea que nada es perfecto y todo es mejorable.

Anexado al pensamiento anterior, nos encontramos con el eminente avance tecnológico, el cual ha provocado rupturas que exigen de las instituciones cambios radicales, donde cada miembro del equipo igualmente debe estar actualizado. En esta última época y como consecuencia del aceleramiento económico-tecnológico a nivel mundial, han surgido las denominadas Tecnología de Información y Comunicación (TIC), lo cual nos lleva a reflexionar y modificar nuestro enfoque hacia lo que se ha denominado *mejora sistemática*. (López & Grandío-Dopico, 2005).

Gestionar el talento es saber administrarlo de la forma más efectiva y ello implica el uso de la mejor estrategia. Por tal razón, *las instituciones* se ven cada día envueltas en un proceso que involucra atracción del mejor candidato a sus oficinas, retención de talento y promoción del desarrollo de carreras con el objetivo de fomentar sus competencias. Por otro lado, cada *servidor* también adquiere una serie de obligaciones ante este cambio:

1. Compromiso con la institución: cada funcionario posee una responsabilidad
2. Estrategia: a partir de las diferencias individuales explicadas en líneas anteriores, cada servidor judicial debe

esforzarse en alinear e integrarse a los objetivos de la institución

3. Mejora continua: disposición para el autodesarrollo, participación activa en los procesos de formación y el perfeccionamiento en la habilidad de re-aprender.

Finalmente, la mejora continua-sistemática es la única forma de medir el

progreso y los cambios que se realizan en cada estrategia implementada; permitiendo detectar desviaciones a través del tiempo. Esta habilidad racional de descubrir fortalezas y advertir amenazas debe ser nuestro compromiso; es un tema de actitud, pero sobre todo de méritos, como lo destacan nuestros valores institucionales: integridad, efectividad y transparencia.

Conclusiones

La evidencia que presentamos anteriormente demuestra que el valor más importante dentro del departamento de recursos humanos es el talento (las personas). Cada uno dotado de una variabilidad dada por sus diferencias individuales. De allí que la capacidad cognitiva, conductual y emocional sea muy diversa de sujeto a sujeto. Debido a esto, surge una diversidad de conductas determinantes que pueden ejercer influencia en las instituciones (motivación, comunicación, control emocional, sociabilidad, satisfacción laboral, entre otros).

Lo anterior da paso al desarrollo de factores concluyentes sobre el éxito dentro de la dinámica institucional, como lo son las necesidades del servidor judicial, el nivel de productividad y los valores éticos. En suma, todo esto ha llevado a las instituciones al desarrollo de cambios e innovaciones. Ante ello, se busca en los funcionarios el incremento de la creatividad y la actualización de competencias. Esa mejora continua

y sistemática guía tanto a los servidores como a la institución a sumergirse en la implementación, compromiso y desarrollo de nuevas estrategias.

En definitiva, es imprescindible realizar una autoevaluación de nuestra situación actual como servidores judiciales ante la innovación en la institución hoy día: ¿qué estoy haciendo para mejorar mi desempeño? ¿Mis competencias reafirman la eficacia de mi trabajo? ¿Mis aptitudes las encamino hacia el éxito personal e institucional? Por otro lado, como institución: ¿brindamos retroinformación sobre el desempeño de los funcionarios? ¿Procuramos entender y retener al mejor talento? ¿Gestionamos el compromiso de los servidores? Nuestro deber como funcionarios es propiciar el cambio, automotivarnos, resaltar nuestras competencias; de tal forma que cada talento humano en la institución sea parte integral de esta dinámica progresiva.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2017). Desarrollo del talento humano. Basado en competencias. Granica.
- Cuesta, A. y Valencia M. (2014). Indicadores de Gestión Humana y del conocimiento en la empresa. Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill.
- Dailey, R. (2012). Comportamiento Organizacional. Escuela de Negocios de Edimburgo.
- Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J. (1997). Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación. Díaz de Santos.
- Goleman, D. (1995). Inteligencia emocional. Kairós. http://www.cutonala.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/inteligencia_emocional_daniel_goleman.pdf
- López, M., Grandío-Dopico, A. (2005). Capital Humano como fuente de ventajas competitivas. Algunas reflexiones y experiencias. Netbiblo.
- Ley 53, 2015. Que regula la Carrera Judicial. Gaceta N°. 27856-A (Panamá)

Licenciada Elvia Edith Ortega Calles

Licenciada en Psicología, Universidad de Panamá, Especialización en Docencia Superior. Cursa Maestría en Psicología Clínica. Docente, Universidad Hosanna, Gerente de Capital Humano (AudioFoto Internacional), Jefe de RRHH (Mercedes-Benz), Supervisor de RRHH

(dChain). Ha dictado conferencias, participado en foros y programas televisión y radio. Actualmente labora como Coordinador de Planes y Programas en el Instituto Superior de la Judicatura de Panamá Doctor César Augusto Quintero Correa.