



Dirección Corporativa  
de Recursos Humanos

Pensamiento  
estratégico y  
Recursos Humanos

# Perfil Corporativo de Actuación

## *El Desafío del Cambio*

Dr. Mariano Salazar C  
Consultor

San José, Costa Rica

Marzo 2001

Todos soñamos, mas no igualmente; quienes sueñan de noche en el polvoriento nicho de su mente, despiertan para ver que era vanidad; pero los soñadores diurnos son peligrosos, pueden representar sus sueños con ojos abiertos y convertirlos en realidad –

T.E..Lawrence

## GLOSARIO

CCSS	Caja Costarricense de Seguro Social
DRH	Dirección de Recursos Humanos
ORDd	Oficinas de Recursos Humanos Desconcentradas
PCA	Perfil Corporativo de Actuación
ARH	Administración de Recursos Humanos

Tabla de contenido

<b>PERFIL CORPORATIVO DE ACTUACIÓN .....</b>	<b>5</b>
CARACTERÍSTICAS .....	5
PRINCIPALES COMPONENTES .....	5
EL DESAFÍO DEL CAMBIO.....	8
<i>Mapa valorativo de la resistencia al cambio en la DRH.....</i>	<i>10</i>
<i>Qué hacer en estas circunstancias ? .....</i>	<i>11</i>

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1: Factores que contribuyen a la resistencia al cambio en la DRH.....	9
Ilustración 2: Ingredientes necesarios para un cambio exitoso en la DRH.....	11

## Perfil Corporativo de Actuación

### Características

Se trata de una imagen de éxito de la Dirección de Recursos Humanos donde se define su razón de ser, el propósito central que posee en el escenario institucional de la Caja Costarricense de Seguro Social como Corporación. Representa la situación objetivo deseada y como tal, es un marco de referencia para construir en las circunstancias de hoy la agenda de cambio y desarrollo organizacional.

En su conjunto, el Perfil Corporativo de Actuación consta de visión, misión, principios filosóficos, valores, líneas de servicios, características de las líneas de servicios, funciones substantivas y áreas estratégicas de actuación

En una segunda etapa de trabajo, fuera del ámbito de competencia de esta consultoría, la agenda de cambio y desarrollo organizacional se materializa en un Programa Direccional, es decir, en un conjunto orgánico de proyectos estratégicos, operaciones, acciones, etc, que aplicados sobre la situación inicial alterarán a esta en la dirección de la situación objetivo, con un grado aceptable de correspondencia y probabilidad

### Principales componentes<sup>1</sup>

Elementos del Perfil	Descripción
Visión	<p>Seremos la unidad corporativa líder en el desarrollo del capital humano de la CCSS.</p> <p>Gestionaremos de manera continua que los problemas y las soluciones correspondientes destinadas al desarrollo del capital humano, formen parte prioritaria de la agenda de las autoridades superiores en los diferentes niveles y ámbitos gerenciales.</p> <p>Representaremos el vértice de conocimiento y experiencia para brindar asesoría en la gestión del recurso humano.</p> <p>Generaremos políticas y normas técnicas para la administración estratégica del recurso humano bajo parámetros de calidad y productividad, fomentando los mejores valores en el funcionario de la institución.</p> <p>Pondremos en práctica una filosofía laboral basada en el conocimiento, la experiencia y el espíritu de trabajo en equipo, abriendo espacios a la creatividad y a la innovación, en estrecha colaboración con las oficinas de recursos humanos desconcentradas, administradores y directores de los diferentes centros de la Caja.</p>

<sup>1</sup> Los diferentes componentes del Perfil Corporativo fueron producto de cinco (5) minitalleres donde participaron diversas Jefaturas de la Dirección de Recursos Humanos. Un detalle de los participantes puede ser apreciado en el ítem de "Actividades de aprendizaje/Capítulo Contribuciones de la consultoría/Documento final Informe de Consultoría"

Misión	<p>La Dirección de Recursos Humanos es la unidad <i>corporativa</i> especializada en la administración estratégica de los recursos humanos de la Caja Costarricense de Seguro Social.</p> <p>Su misión es:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ <i>Brindar servicios</i> de asesoría y capacitación a líderes institucionales de ámbito nacional y local;</li><li>➤ <i>Fomentar</i> el éxito del proceso de desconcentración de la administración de los recursos humanos y el papel protagónico y eficaz de las Oficinas de Recursos Humanos;</li><li>➤ <i>Evaluar</i> la calidad, eficacia y coherencia de los procesos técnico administrativos bajo su área de competencia;</li><li>➤ <i>Desarrollar</i> nuevas herramientas y productos destinados a mejorar la gestión del recurso humano</li></ul> <p>Para cumplir con su misión cuenta con un sistema de dirección estratégica, una organización moderna de alto rendimiento y una red de socios a nivel nacional.</p>
Principios filosóficos	<p>Visión de largo plazo Centrados en la solución de los problemas Interesados en la calidad, eficiencia y eficacia Orientados a las personas Basados en la confianza Asumir riesgos Orientados al cambio</p>

Valores	<p>Pensamiento estratégico  Liderazgo compartido  Ética en la gestión  Cooperación con líderes institucionales en diferentes ámbitos  Negociación y participación  Aprendizaje continuo  Trabajo en equipo  Reconocimiento a la contribución individual  Creatividad  Compromiso  Lealtad  Responsabilidad  Equidad</p>
Líneas de servicios actuales	<p>Reclutamiento y selección *<sup>2</sup>  Clasificación y valoración de puestos *  Administración salarial *  Políticas y Normas  Relaciones laborales *  Seguimiento y evaluación  Unidad de gestión de recursos humanos  Programa de desarrollo humanos  Centro de desarrollo social</p>
Características de nuestros servicios	<p>Espíritu de servicio al cliente interno  Calidad en los procesos técnico administrativos  Utilización de tecnología de punta  Gestión innovadora  Coherencia a nivel nacional</p>
Funciones substantivas	<p>Advogacía  Gestión de recursos de diferente índole  Planificación estratégica situacional  Formulación de proyectos, políticas y normas técnicas  Fomento de la investigación  Divulgación de información  Capacitación y educación permanente en servicio  Asesoría y asistencia técnica directa  Cooperación técnica entre dependencias y unidades  Sistematización y socialización de mejores prácticas  Establecimiento de alianzas estratégicas  Desarrollo de nuevas herramientas y productos  Organización de espacios de reflexión y debate  Seguimiento y evaluación de procesos técnico administrativos críticos</p>
Decálogo de áreas estratégicas <sup>3</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Evaluación y seguimiento</li> <li>❖ Desarrollo de capacidades locales</li> <li>❖ Proyectos especiales (SIR, TECLAS, EIS, GAT, CALIDAD)</li> <li>❖ Políticas y normas</li> <li>❖ Planificación estratégica e investigación</li> <li>❖ Plataforma organizativa de interacción</li> </ul>

<sup>2</sup> Las líneas de servicios marcadas con asterisco representan el núcleo duro de las áreas de competencia de la DRH, es decir, son las que definen su "naturaleza" como organización.

## ***El desafío del cambio***

El cambio es un experimento maravilloso que su necesidad hace que sea incluso mas maravillosos. Pero, el problema real de los programas de cambio es que la gente que se supone tiene que cambiar se resiste duramente. Muchas veces la gente no se resiste solo a cambios malos o dañinos, sino también aquellos que pueden favorecer claramente sus intereses personales. Esta resistencia es tan común y tan destructiva para los esfuerzos que supone cambiar, que la búsqueda de su comprensión es una de las piedras claves para el control de los cambios.

Al menos seis factores que contribuyen a la resistencia al cambio han sido aceptados de manera universal, a saber, percepción de consecuencias negativas, miedo a tener que trabajar más, necesidad de romper hábitos, la falta de comunicación y no considerar que los esfuerzos para el cambio tienen que ser globales e incluir todos los aspectos de la organización y la "sublevación" de los empleados.

¿Cuál es la esencia de cada uno de estos factores que contribuye a la resistencia al cambio ?

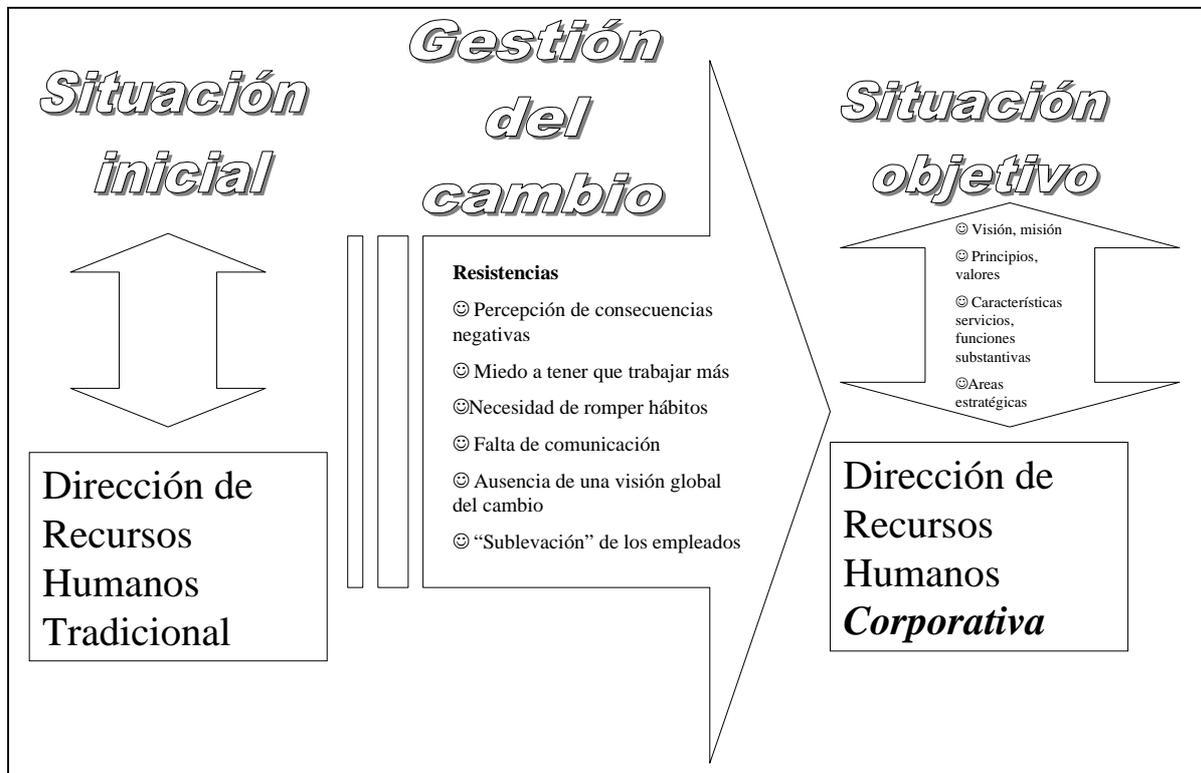
<b>Factores</b>	<b>Esencia</b>
Percepción de consecuencias negativas	El individuo o grupo que tiene que cambiar será afectado por el cambio, o por lo menos cree que lo será. El cambio desencadena multitud de temores: a lo desconocido, a la pérdida de libertad, a la pérdida de status o posición, a la pérdida de autoridad y responsabilidad, a la pérdida de buenas condiciones de trabajo y económicas
Miedo a tener que trabajar más	Los protagonistas del cambio creen que el mismo ocasionará un incremento en la cantidad de trabajo y menos oportunidades de recompensa. Uno de los factores de mayor interés en este sentido, es la creencia por parte de los protagonistas del cambio, de que se van a alterar los términos de los convenios que los empleados tienen con las organizaciones.
Necesidad de romper hábitos	Los cambios requieren que los participantes alteren hábitos que han mantenido durante largos períodos. Puede entonces sorprendernos que se resistan ?
La falta de comunicación	La organización no comunica eficazmente el qué, el porqué y el cómo del cambio y no explica detalladamente las expectativas de desempeño en el futuro.  Los Directivos dan unas pocas charlas sobre el cambio, se reparten unos cuantos memorandums y notas optimistas. Eso es todo. Simplemente se deja que los empleados se pregunten y especulen sobre el cuándo, dónde, cómo y, lo más importante, el porqué del cambio.

<sup>3</sup> Se trata de la agenda de cambio de la DRH que le permitiría un "giro" hacia un perfil corporativo de actuación. Tomarían como referencia, en cada caso con su especificidad, el "núcleo duro funcional" de la DRH

<p>No considerar que los esfuerzos para el cambio tienen que ser globales e incluir todos los aspectos de la organización</p>	<p>la estructura de una organización, los programas, la tecnología, las competencias básicas, el conocimiento y las habilidades de los empleados, la cultura (principios, normas, creencias, presunciones) no están incluidas e integradas en el esfuerzo que supone el cambio.</p> <p>En resumen, los métodos tradicionales, los procesos, los procedimientos, los sistemas de recompensa, las estructuras, la tecnología, etc, que no fueron específicamente considerados en el esfuerzo para un cambio, se mantuvieron igual e hicieron que el cambio fuera imposible.</p>
<p>La "sublevación" de los empleados</p>	<p>Aquellos que se resisten al cambio lo hacen porque creen que se les está obligando más allá de su capacidad.</p>

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 1: Factores que contribuyen a la resistencia al cambio en la DRH



Mapa valorativo de la resistencia al cambio en la DRH

Factores de resistencia al cambio	Significado de la valoración	Mapa valorativo de problemas					
		- 2 <sup>4</sup>	-1 <sup>5</sup>	0 <sup>6</sup>	1 <sup>7</sup>	2 <sup>8</sup>	3 <sup>9</sup>
Percepción de consecuencias negativas	Sí o nada (Es un problema o nada lo es)						X
Miedo a tener que trabajar mas	Si (Afirmación débil)				X		
Necesidad de romper hábitos	Sí o nada (Es un problema o nada lo es)						X
Falta de comunicación	Si, por supuesto (No se tiene duda sobre la importancia del problema)					X	
No considerar que los esfuerzos para el cambio tienen que ser globales e incluir todos los aspectos de una organización	Sí, por supuesto (No se tiene duda sobre la importancia del problema)				X		
"Sublevación" de los empleados	No (No es un problema para la DRH)		X				

<sup>4</sup> No, por ningún motivo (Alto valor del no reconocimiento del problema)

<sup>5</sup> No (No es un problema para mí)

<sup>6</sup> Diría que no ( Depende de la negociación con otros)

<sup>7</sup> Si (Declaración afirmativa más débil)

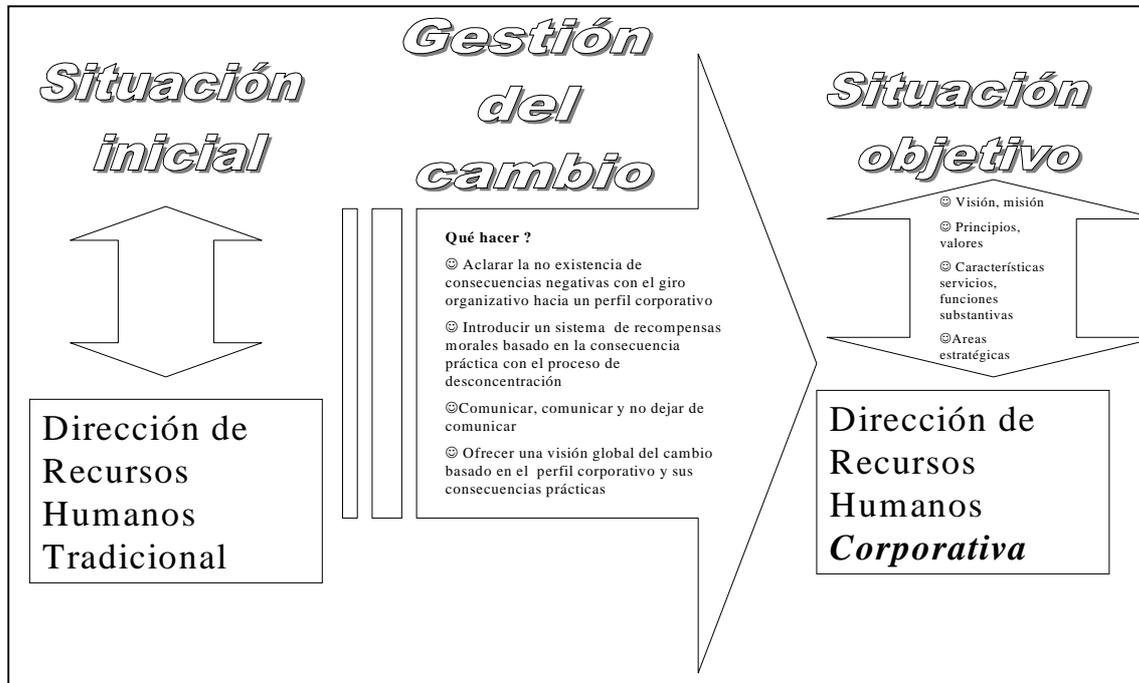
<sup>8</sup> Si, por supuesto (No se tiene dudas sobre la importancia del problema)

<sup>9</sup> Si, o nada (Si es un problema o nada lo es)

## Qué hacer en estas circunstancias ?

- ❖ Consolidar en la Dirección de Recursos Humanos la ***necesidad del cambio***<sup>10</sup>. Algunas iniciativas que se pueden tomar en este sentido son:
  - Aclarar hasta la saciedad de que el "giro" organizativo hacia un PCA no posee implicaciones negativas. Levantar un inventario de dudas de los trabajadores y jefaturas y responderlas una a una de la manera más transparente posible y con la información más válida disponible. La iniciativa se podría llevar hasta la preparación de un documento de "Dudas mas frecuentes acerca del Perfil Corporativo de Actuación y la Desconcentración en la DRH" para ser distribuido y , eventualmente, comentado en pequeños grupos (10 integrantes) bajo la conducción de facilitadores (10 ?), sujeto a un cronograma de trabajo
  - Introducir un sistema de recompensas morales basado en la consecuencia práctica con el proceso de desconcentración y el nuevo Perfil Corporativo de Actuación y difundir periódicamente sus resultados
  - Comunicar, comunicar y no dejar de comunicar en ninguna circunstancia u oportunidad el Perfil Corporativo de Actuación o algunos de sus componentes relevantes y ser consecuente - especialmente los directivos para crera un efecto de “modelaje” - con su práctica
  - Ofrecer una visión global del cambio basado en el perfil corporativo y sus consecuencias prácticas. Hacer énfasis en una visión global que integra la transformación organizacional de la DRH con 1) el desarrollo de nuevas metodologías y habilidades para la evaluación de procesos críticos en la administración de los recursos humanos, 2) el desarrollo de capacidades locales para incrementar el rol protagónico de las oficinas de RH, 3) la puesta en marcha del SIR y el perfeccionamiento continuo de las propuestas de TECLAS, EIS, GAT, CALIDAD ,4) el perfeccionamiento del "paquete" de políticas y normas, 5) el desarrollo de la planificación estratégica como herramienta de conducción y la investigación operacional 6) y la construcción de una plataforma organizativa de interacción con los socios intra y extrainstitucionales.

### Ilustración 2: Ingredientes necesarios para un cambio exitoso en la DRH



<sup>10</sup> En mi opinión, la necesidad del cambio deviene del contacto con la realidad de las unidades desconcentradas y de un ejercicio vigoroso de petición y rendición de cuentas a lo interno de la DRH, a partir de un plan modular basado en problemas y operaciones asociados a la puesta en práctica del PCA

# Consultoría

“Pensamiento Estratégico y Recursos Humanos”

## Subproductos de consultoría

- ✓ Infome Final Ejecutivo
- ✓ Iniciativas de Mercadeo de la Imagen Corporativa de la DRH
- ✓ Lineamientos estratégicos para un Programa de Tratamiento Preferencial a las Unidades Desconcentradas
- ✓ Perfil Corporativo de Actuación / El Desafío del Cambio
- ✓ Dispositivo de Estímulo, Seguimiento y Evaluación de Ideas Nuevas

## Información para contactos

Dirección de Recursos Humanos  
GAD/CCSS; Apartado Postal 10105  
Tel: (506) 2333036  
[gabarica@ccss.sa.cr](mailto:gabarica@ccss.sa.cr)  
[marianosalazarc@yahoo.com](mailto:marianosalazarc@yahoo.com)