



Dirección Corporativa
de Recursos Humanos

Pensamiento
estratégico y
Recursos Humanos

Lineamientos Estratégicos para un Programa de Tratamiento Preferencial a las Unidades Desconcentradas

Dr. Mariano Salazar C
Consultor

San José, Costa Rica

Marzo 2001

- ✓ El cambio ocurre (El queso no cesa de moverse)
- ✓ Anticípate al cambio (Prepárate cuando se nueva el queso; controla el queso, olfatea el queso con frecuencia para saber cuando se vuelve rancio)
- ✓ Adáptate al cambio con rapidez (Cuando mas rápidamente te olvides del queso viejo, antes podrás disfrutar del queso nuevo)
- ✓ Muévete con el queso (Cambia)
- ✓ Disfruta el cambio (Saborea la aventura y disfruta del sabor del queso nuevo; prepárate para cambiar con rapidez y para disfrutarlo una y otra vez)

Tomado del libro ¿Quién se ha llevado mi queso? / ¿Cómo adaptarnos a un mundo en permanente cambio?

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
HNN	Hospital Nacional de Niños
PEC	Plan Estratégico Corporativo
Latu sensu	De manera flexible, en oposición a “strictu sensu” que significa de manera estricta
Socios	Actor con el que se comparten intereses comunes y con el cual se privilegia una relación de cooperación para alcanzar objetivos compartidos. Es una relación donde los ejes que predomina son “ganar-ganar” y ayudarse en el desempeño exitoso de un cargo, comisión o trabajo

Tabla de contenido

EL ESCENARIO DE LA DESCONCENTRACIÓN EN SÍNTESIS.....2

LA DESCONCENTRACIÓN: ¿ PROBLEMA U OPORTUNIDAD PARA EL LIDERAZGO DE LA DRH? 2

 LAS OPORTUNIDADES QUE OFRECE EL PERFIL CORPORATIVO DE ACTUACIÓN 2

 LOS PROBLEMAS DE LIDERAZGO DE LA DRH Y LAS EXPECTATIVAS DE SU DESEMPEÑO: UNA VISIÓN DESDE LAS UNIDADES DESCONCENTRADAS 4

 AUTOCRÍTICA DEL LIDERAZGO DE LAS OFICINAS DE RECURSOS HUMANOS DESCONCENTRADAS 6

 EL LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS : LA APRECIACIÓN DE LOS DIRECTIVOS 8

Una visión panorámica de los resultados 8

Hacia una primera interpretación..... 11

La agenda de prioridades de la DRH para verse como una instancia líder / Base para un debate interno 13

 LOS DILEMAS DE LA DESCONCENTRACIÓN Y EL LIDERAZGO DE LA DRH :¿ RUPTURA VRS CONTINUIDAD, SOCIOS O SUBALTERNOS,? 14

LA RESPUESTA GLOBAL DE LA DRH: LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA UN PROGRAMA DE TRATAMIENTO ESPECIAL A LAS UNIDADES DESCONCENTRADAS..... 16

 OBJETIVOS GENERALES 18

 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 18

 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS 18

¿Cuáles son ? 18

¿A que situaciones responden ? 19

A MANERA DE CONCLUSIONES.....24

ANEXOS26

 PERFIL CORPORATIVO DE ACTUACIÓN 27

 VALORACIÓN DE LA DESCONCENTRACIÓN COMO PROBLEMA POR LÍNEA DE SERVICIO ACTUAL 30

Indice de tablas

Tabla 1 : Ejemplos de funciones substantivas ejercitadas en unidades desconcentradas 2

Tabla 2: Vacíos de atributos de liderazgo en la Dirección de Recursos Humanos, para el proceso de desconcentración 4

Tabla 3: Expectativas con relación a la Dirección de Recursos Humanos en el proceso de desconcentración 5

Tabla 4 : Vacíos de liderazgo percibido y expectativas / las dos caras complementarias de la incertidumbre mal definida en el escenario de las ORHd..... 5

Tabla 5: Una visión autocrítica del liderazgo de las Of. de RH desconcentradas 6

Tabla 6: Ejemplos de vacíos de liderazgo de las ORHd...oportunidades de protagonismo para la DRH..... 7

Tabla 7: Estado del arte del liderazgo en la DRH: ¿ Qué opinan los directivos? 8

Tabla 8: Las diferentes agendas de problemas de liderazgo en la DRH 12

Tabla 9: Aspectos coincidentes acerca del liderazgo como problema..... 13

Indice de ilustraciones

Ilustración 1: Los dilemas de la desconcentración y el liderazgo de la DRH 15

Ilustración 2: Mas allá del organigrama “Núcleo duro funcional de la DRH / Situación actual”..... 17

Ilustración 3: Factores de éxito para la desconcentración de la ARH 25

El escenario de la desconcentración en síntesis

El proceso de desconcentración en la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) es una aspiración institucional de vieja data. La desconcentración en el campo de la administración de los recursos humanos es un proceso pionero en la institución de aproximadamente veinte años de duración.

Hoy, las circunstancias han cambiado. La desconcentración ha sido asumida como una estrategia de desarrollo corporativo. Representa actualmente la esencia del cambio del modelo de organización y funcionamiento de la Caja Costarricense de Seguro Social al momento de asumirse ésta como una Corporación, y cruza de manera transversal la respuesta institucional prevista en los escenarios¹ optimista, intermedio y pesimista en los cuales se ubica el rol de la institución como Corporación.

Existe por parte de la Junta Directiva de la CCSS la decisión, a partir del segundo semestre del año 2000, de poner en práctica un proceso de desconcentración pleno en áreas críticas del quehacer institucional (recursos humanos, presupuesto y contratación administrativa) inicialmente en 14 unidades de prestación de servicios de salud en el país, que incluye Hospitales Nacionales, Hospitales Regionales, Clínicas y Areas de Salud.

La desconcentración: ¿ problema u oportunidad para el liderazgo de la DRH?

El proceso de desconcentración máxima de la Caja Costarricense de Seguro Social, ha generado interrogantes con relación al nuevo perfil corporativo de actuación² de la Dirección de Recursos Humanos.

Estos interrogantes están asociados con la definición de una nueva visión, misión, principios filosóficos, valores, características de los servicios que ofrece, funciones substantivas y la definición de objetivos estratégicos, resultados esperados y objetivos específicos para las áreas críticas de actuación de la Dirección.

También, están relacionados con las capacidades de liderazgo, negociación, y aprendizaje organizacional, tanto como con su capacidad para actuar como un equipo de trabajo.; todas, capacidades necesarias para poner en práctica el perfil corporativo de actuación en proceso de definición y acción, aprender de la experiencia de la desconcentración y capitalizar a su favor el conocimiento, la pericia y el prestigio técnico acumulado a lo largo de muchos años.

Las oportunidades que ofrece el Perfil Corporativo de Actuación

En síntesis, aunque la desconcentración abre interrogantes con relación a la viabilidad del *liderazgo* de la DRH en este proceso, también ofrece una serie de oportunidades para ponerlo en práctica,. A manera de ejemplo y sin pretender agotar el tema, las funciones substantivas definidas en el perfil corporativo de actuación podrían expresarse de manera puntual e hipotética como se describe a continuación.

Tabla 1 : Ejemplos de funciones substantivas ejercitadas en unidades desconcentradas

Función substantiva	Ejemplo ³ de acción en una unidad desconcentrada
Advogacía	La DRH puede advogar a favor de su condición de socio del proceso de desconcentración

¹ Mayor información acerca de los escenarios posibles de actuación de la CCSS como Corporación pueden encontrarse en el Plan Estratégico Corporativo (PEC), aprobado en la sesión de Junta Directiva Nro. 7438, artículo 18, celebrada el jueves 4 de mayo del año 2000

² Una propuesta de Perfil Corporativo de Actuación (PCA) puede consultarse en la Dirección de Recursos Humanos como un producto de esta consultoría.

³ Los ejemplos mencionados no agotan las posibilidades

Gestión de recursos de diferente índole	La DRH puede movilizar recursos políticos, de información, tecnológicos y de otra índole para apoyar el desarrollo de proyectos de interés común en las unidades desconcentradas
Planificación estratégica situacional	La DRH puede apoyar la identificación de una agenda de problemas específicos y apoyar soluciones útiles a nivel nacional
Formulación de proyectos, políticas y normas técnicas	La DRH puede negociar con los directivos de las unidades desconcentradas, individualmente o en bloque, la posibilidad de realizar pruebas de terreno para validar proyectos, políticas y normas técnicas
Fomento de la investigación	La DRH puede investigar, sobre todo investigación operacional, acerca de aspectos diversos de la desconcentración y retroalimentar a los ejecutores de la desconcentración
Divulgación de información	La DRH puede divulgar periódicamente información útil para los procesos desconcentrados así como divulgar, entre otras cosas, las "mejores prácticas" de administración desconcentrada, entre otros temas
Capacitación y educación permanente en servicio	Directivos profesionales y técnicos de las unidades desconcentradas pueden participar en actividades de capacitación y EPS para especialistas y no especialistas en recursos humanos, a través de diversas modalidades: presencial, teleconferencia, otras
Asesoría y asistencia técnica directa	La DRH puede "personalizar" una agenda de temas de asesoría y asistencia técnica por unidades desconcentradas o categorías de unidades
Cooperación técnica entre dependencias y unidades	La DRH puede estimular la cooperación técnica entre unidades desconcentradas a través de la identificación de "buenas prácticas" sobre temas específicos que pueden ser modelos de referencia a nivel nacional
Sistematización y socialización de mejores prácticas	La DRH puede fomentar la socialización de prácticas modelo de administración de RH vigentes en unidades desconcentradas
Establecimiento de alianzas estratégicas	La DRH puede desarrollar una alianza estratégica con directivos de una unidad desconcentrada sobre temas de interés común, e incluso, formalizarlo a través de una carta de intenciones o un acuerdo de cooperación. En este sentido, se puede apoyar el éxito de los compromisos de gestión en el campo de los recursos humanos
Desarrollo de nuevas herramientas y productos	La DRH puede desarrollar esfuerzos cooperativos con las unidades desconcentradas para el desarrollo de nuevas herramientas y productos
Organización de espacios de reflexión y debate	La DRH puede fomentar la organización de espacios de reflexión y debate sobre tópicos relevantes para la desconcentración de la adm. de los RH
Seguimiento y evaluación de procesos técnico administrativos críticos	La DRH puede desarrollar en unidades desconcentradas específicas modelos de evaluación de procesos técnico administrativos críticos

Ahora bien, el liderazgo de la DRH en el proceso de desconcentración es una imagen prismática que puede ser apreciada desde diferentes ángulos por diferentes actores, incluyendo la visión propia que sobre este asunto poseen los directivos de la DRH.

Los problemas de liderazgo de la DRH y las expectativas de su desempeño: una visión desde las unidades desconcentradas

Precisamente, las Oficinas de Recursos Humanos desconcentradas son observadores privilegiados de la manera como este liderazgo se expresa. Algunas de sus apreciaciones pueden ser apreciadas a continuación.

Tabla 2: Vacíos de atributos de liderazgo en la Dirección de Recursos Humanos, para el proceso de desconcentración ⁴

Atributo	Descripción ⁵
1. Cree en las oficinas de recurso humanos	1. No cree en las capacidades locales. Existe "desconfianza" con relación a estas
2. Visión de futuro	2. Cree que el cambio se puede dar con los recursos actuales de las oficinas de Rh desconcentradas. Carece de un plan para poner en práctica su "visión"
3. Dominio de los cambios	3. La planificación no está acorde con los cambios que se están llevando a cabo, ni con el ritmo con que se están dando. No regula la dirección, velocidad y ritmo del cambio, de forma que su crecimiento y evolución concuerden con el ritmo externo de los acontecimientos. Perciben que la DRH se está quedando "atrás" y no está liderando el proceso
4. Diseño de la organización	4. Ejemplo, las recomendaciones dadas hasta hoy sobre las mejorías de la planta física, no están de acuerdo a los cambios. Otro ejemplo es el tema de las "plantillas" de acuerdo a cada tipo de unidad. No perciben a la DRH como una instancia que "construye" el proceso de desconcentración en la institución
5. Confianza	5. No la ven como una instancia que refleje los valores y aspiraciones de sus "socios". No consiguen percibir un liderazgo "responsable" en el proceso de desconcentración
6. Energía intelectual y curiosidad	6. No perciben a la DRH como una instancia que "aprende" sobre el proceso de desconcentración y comparte - "retroalimentación" - lo aprendido
7. Presencia	7. La DRH no se detiene a hacer y responder preguntas acerca de la desconcentración. No escucha los problemas del proceso ni intenta comprender todos sus matices
8. Empezar con el final en mente	8. Consideran que la DRH tiene dificultades para visualizar el futuro que quiere conseguir y que no consigue tener una idea clara de donde quiere ir y qué quiere conseguir
9. Pensamiento "ganar-ganar"	9. No busca soluciones sinérgicas a los problemas
10. Poner las cosas importantes en primer lugar	10. Confunde lo urgente con lo importante

⁴ Análisis producto de uno de los talleres con funcionarios de ORHd

⁵ Interpretación del Consultor

Es interesante establecer los conceptos claves⁶ que subyacen en esta apreciación que realizan las ORHd: desconfianza (1,5), improvisación (2, 4), desorientación y retraso (3, 8), analfabetismo (6) , ausencia (7), parcial (7, 9) , confusión (10).

Mi hipótesis es que estos conceptos claves, producto de un ejercicio cualitativo, reflejan los principales componentes de la incertidumbre mal definida que ha generado el proceso de desconcentración plena en el ámbito de la ARH. En oposición a esta incertidumbre, y como un elemento de "seguridad" en el proceso, las ORHd poseen un grupo de expectativas con relación al desempeño de la DRH en el proceso de desconcentración. A saber:

Tabla 3: Expectativas⁷ con relación a la Dirección de Recursos Humanos en el proceso de desconcentración

1. Asesoría continua
2. Capacitación
3. Uniformidad de criterios a la hora de responder consultas
4. Proveer de recursos técnicos, humanos y de equipo
5. Comportarse como una oficina de staff
6. Unificación de criterios
7. Abiertos a las opiniones
8. Continuidad en la desconcentración
9. Revisión periódica de los procesos
10. Creadores de oficinas modelos de desconcentración, según distinciones culturales, acorde con necesidades
11. Defender la uniformidad en los procesos de manera que no creen islas en las diferentes unidades
12. Brinden el apoyo y asesoría necesaria en este proceso
13. Asignación de recursos para formación y capacitación
14. Respeto a las decisiones de las jefaturas de RH
15. Buena comunicación e información
16. Definición clara de los niveles jerárquicos de dependencia y de las potestades en cada nivel

Expectativas y conceptos claves representan las dos caras de la moneda de la incertidumbre mal definida del proceso de desconcentración plena de la ARH. De hecho, el papel de las expectativas es disminuir la incertidumbre mal definida generada por los "vacíos" de liderazgo percibidos.

Cada expectativa puede ser "casada" con los conceptos claves expresados en la apreciación de liderazgo de la DRH por las ORHd, como puede apreciarse a continuación.

Tabla 4 : Vacíos de liderazgo percibido y expectativas / las dos caras complementarias de la incertidumbre mal definida en el escenario de las ORHd

Expectativas	Vacíos de liderazgo percibidos
Asesoría continua	improvisación, desorientación, ausencia, confusión
Capacitación	
Uniformidad de criterios a la hora de responder consultas	improvisación
Proveer de recursos técnicos, humanos y de equipo	
Comportarse como una oficina de staff	desconfianza
Unificación de criterios	desorientación
Abiertos a las opiniones	desconfianza
Continuidad en la desconcentración	desconfianza
Revisión periódica de los procesos	analfabetismo, ausencia
Creadores de oficinas modelos de desconcentración,	desconfianza, analfabetismo

⁶ El origen de cada concepto clave está determinado por el atributo fuente correspondiente identificado por un número

⁷ Se han conservado de manera textual las contribuciones de participantes en el minitaller. Estoy consciente que esto puede redundar en la repetición de ideas

Expectativas	Vacíos de liderazgo percibidos
según distinciones culturales, acorde con necesidades	
Defender la uniformidad en los procesos de manera que no creen islas en las diferentes unidades	ausencia, improvisación, parcial
Brinden el apoyo y asesoría necesaria en este proceso	ausencia, improvisación, desorientación, retraso
Asignación de recursos para formación y capacitación	
Respeto a las decisiones de las jefaturas de RH	confianza
Buena comunicación e información	confianza
Definición clara de los niveles jerárquicos de dependencia y de las potestades en cada nivel	improvisación, desorientación, confusión

Aunque las expectativas identificadas en el taller no agotan los vacíos de liderazgo percibidos por las ORHd, el nuevo Perfil Corporativo de Actuación (PCA), si podría dar una respuesta mas perfecta a los vacíos de liderazgo identificados. Por supuesto, en este caso no me estoy refiriendo meramente la proclamación del PCA sino a su práctica consecuente. Es decir, se trata de cubrir la diferencia entre la propuesta y su puesta en práctica sujeta a un proceso de planificación y gerencia.

Autocrítica del liderazgo de las Oficinas de Recursos Humanos Desconcentradas

Por otra parte, las ORHd también poseen una valoración autocrítica de su quehacer como actores en el escenario de las instituciones desconcentradas.

Tabla 5: Una visión autocrítica⁸ del liderazgo de las Of. de RH desconcentradas

Atributo	Descripción ⁹
1. Visión de futuro	1. No poseen ¹⁰ una visión, misión y objetivos estratégicos que perseguir. Existe un predominio de la rutina y la norma por encima de una visión estratégica. Se dedican a desarrollar procesos detalladamente
2. Iniciativa	2. Forman parte de una cultura jerárquica severa donde los procesos creativos y las ideas nuevas no son recompensados Se concentran mas en la previsibilidad y el orden mas que el cambio
3. Integridad	3. Eventualmente se presentan situaciones que cuestionan la seriedad, honestidad, capacidad de tolerancia y confiabilidad en el desempeño de las tareas bajo su responsabilidad
4. Escuchar	4. No hay desarrollados mecanismos para "escuchar" a aquellos a los que sirve
5. Proactividad	5. Se ha desarrollado una cultura de "consulta" para la toma de decisiones
6. Poner las cosas importantes en primer lugar	6. Fácilmente se confunde lo urgente con lo importante
7. Sinergia	7. No predomina el principio de que el todo es mas importante que las partes en términos de la administración de los RH
8. Aprendizaje continuado	8. No están preparadas para comportarse como organizaciones de aprendizaje continuo
9. Habilidad en el trato con las personas	9. No predomina una actitud de servicio al cliente interno

⁸ Esta valoración cualitativa es producto de uno de los talleres efectuados con funcionarios de las ORHd

⁹ Interpretación del Consultor

¹⁰ En todos los casos en que las afirmaciones son tajantes (SI/NO) es porque lo contrario no está desarrollado y maduro, por ende no es un valor hegemónico de la cultura organizacional

10. Capacidad para motivar	10. Programas de motivación dirigidos al cliente interno están ausentes o son incipientes
11. Valentía, resolución, firmeza	11. Las "gabachas" todavía asustan. No se miran seriamente como "custodios" de la pureza de los trámites de recursos humanos. Reciben múltiples presiones externas ante las cuáles poseen, a veces, poca capacidad de resistencia

Desde una visión "interior" las ORHd revelan matices de los problemas de liderazgo existentes en su escenario institucional asociados a aspectos llamativos. Por ejemplo, aquellos que tienen que ver con: valentía, resolución, firmeza; capacidad para motivar; habilidad en el trato con las personas; iniciativa; que afectan el nuevo rol que deben jugar en el marco del proceso de desconcentración.

Ahora bien, cada "vacío" de liderazgo planteado puede ser visto como una oportunidad de desarrollo institucional en la cual podría participar o no la DRH. Ejemplos, sin la pretensión de agotar el tema pueden apreciarse a continuación.

Tabla 6: Ejemplos de vacíos de liderazgo de las ORHd...oportunidades de protagonismo para la DRH

Atributo seleccionados	Descripción ¹¹
12. Visión de futuro	12. La DRH puede desencadenar un proceso para fijar perfiles corporativos de actuación a ORHd por tipos de unidades desconcentradas, o bien, dando un tratamiento "personalizado" a las mas complejas, entre otras soluciones.
13. Iniciativa	13. La DRH puede organizar una campaña nacional de estímulo, seguimiento y evaluación de ideas nuevas sobre tópicos de su interés, que incentive la iniciativa en las ORHd, Por ejemplo, el SIR.
14. Escuchar	14. La DRH puede desarrollar mecanismos para "escuchar" a sus socios
15. Aprendizaje continuado	15. La DRH puede desarrollar un proceso de mutuo aprendizaje acerca de la desconcentración para entender mejor los factores de éxito y fracaso del mismo.
16. Valentía, resolución, firmeza	16. la DRH puede en un proceso de búsqueda conjunta, encontrar estrategias para fomentar la valentía, resolución y firmeza en el cumplimiento de su misión de las ORHd

En términos globales, estos "vacíos" planteados por las ORHd pueden ser la plataforma de partida para un programa de cooperación sobre este tema con los directivos de mas alto nivel de establecimientos desconcentrados de interés.

¹¹ Interpretación del Consultor

El liderazgo de la Dirección de Recursos Humanos : la apreciación de los directivos¹²

Una visión panorámica de los resultados

Tabla 7: Estado del arte del liderazgo en la DRH: ¿ Qué opinan los directivos?

Atributo de liderazgo	Significado	Mapa valorativo de problemas					
		- 2 ¹³	-1 ¹⁴	0 ¹⁵	1 ¹⁶	2 ¹⁷	3 ¹⁸
Posee y cultiva una Visión	Tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer y la fuerza para persistir en caso de contratiempos o fracasos. Mantiene su vista firme en el horizonte lejano , incluso cuando camina hacia él		O	*		X	
Proyecta una imagen de Integridad	Es una organización que se conoce bien a sí misma, en sus fortalezas y debilidades, ha definido un grupo de principios y actúa de acuerdo con ellos, a partir de la experiencia ha aprendido como aprender de los otros actores que interactúan con ella y ha trabajar con ellos				*	0	X
Estimula la puesta en práctica de ideas nuevas	Es una organización que toma riesgos, experimenta y prueba cosas nuevas	0	*		X		
Dominio de los cambios	Regula la velocidad, dirección y ritmo del cambio en la organización, de forma que su evolución concuerda con el ritmo externo de los acontecimientos			0		X*	
Diseño de la organización	Diseña y readecúa la organización de acuerdo a los desafíos presentes y las principales tendencias de desarrollo de sus áreas de competencia		*			XO	

¹² Esta apreciación es producto de uno de los talleres realizados con los directivos de la DRH durante la consultoría

¹³ No, por ningún motivo (Alto valor del no reconocimiento del problema)

¹⁴ No (No es un problema para mí)

¹⁵ Diría que no (Depende de la negociación con otros)

¹⁶ Si (Declaración afirmativa más débil)

¹⁷ Si, por supuesto (No se tiene dudas sobre la importancia del problema)

¹⁸ Si, o nada (Si es un problema o nada lo es)

Lineamientos estratégicos para un Programa de Tratamiento Preferencial a las Unidades Desconcentradas

Atributo de liderazgo	Significado	Mapa valorativo de problemas					
		- 2 ¹⁹	-1 ²⁰	0 ²¹	1 ²²	2 ²³	3 ²⁴
Dominio de la interdependencia	Fomenta soluciones colaborativas para problemas de interés común con sus socios			*	O		X
Percepción de imagen por otros	Posee dispositivos que le permiten conocer como su imagen y rol es percibida por otros actores, compara permanentemente la percepción de la "opinión pública" con su visión, misión, valores y funciones substantivas, y realiza las correcciones del caso si hay necesidad				*		XO
Respeto por los seguidores	Confía en las oficinas de recursos humanos, toma iniciativas para desarrollar capacidades locales, mantiene con ellos una relación fluida y enriquecedora para ambas partes, pone en práctica el concepto de "socios"		*			O	X
Pone las cosas importantes en primer lugar	Posee una agenda clara de prioridades. No actúa de manera reactiva atendiendo "emergencias"				O*		X
Pensamiento ganar-ganar	Busca soluciones sinérgicas a los problemas. Intenta encontrar soluciones en que se beneficien todas las partes		O*		X		
Orientación hacia la calidad	La calidad de las líneas de servicio que brindan es una prioridad. Existen ejemplos concretos a los cuales pueden acudir para demostrar su preocupación por la calidad					O*	X
Presencia	Es tomada en consideración por los tomadores de decisiones en lo que asus ámbitos de competencia se refiere		*		O	X	

¹⁹ No, por ningún motivo (Alto valor del no reconocimiento del problema)

²⁰ No (No es un problema para mí)

²¹ Diría que no (Depende de la negociación con otros)

²² Si (Declaración afirmativa más débil)

²³ Si, por supuesto (No se tiene dudas sobre la importancia del problema)

²⁴ Si, o nada (Si es un problema o nada lo es)

Atributo de liderazgo	Significado	Mapa valorativo de problemas					
Competencia en las tareas	Es reconocida por otros actores institucionales en cuanto a su conocimiento y experiencia en los temas bajo su competencia. Es considerada una opción de "consulta" ante problemas dentro de su ámbito de responsabilidad	O	*		X		

Hacia una primera interpretación

Los resultados presentan diversas facetas de interés. A saber:

- 1) Los grupos aprecian el liderazgo como problema de tres maneras diferentes:
 - a) El grupo “x” aprecia que todos los atributos de liderazgo están dentro de la escala de “problema” (Declaración afirmativa débil, no se tiene duda sobre la importancia del problema, si es un problema o nada lo es)
 - b) El grupo “o” aprecia que 8 atributos (57 %) de liderazgo están dentro de la escala de “problema”
 - c) El grupo “*” aprecia que 4 atributos (28 %) de liderazgo están dentro de la escala de “problema”
 - i) En conclusión, no existe consenso global con relación a los diferentes aspectos del liderazgo como problema

- 2) Los grupos coinciden en 6 (42 %) ocasiones acerca de la valoración de atributos. A saber,
 - a) Percepción de imagen por otros, grupos “xo” (3 / Si es un problema o nada lo es)
 - b) Pone las cosas importantes en primer lugar, grupos “*o” (1/Declaración afirmativa más débil)
 - c) Pensamiento ganar ganar, grupos “*o” (-1 / No es un problema para mi)
 - d) Orientación hacia la calidad, grupos “*o” (2 / No tiene duda sobre la importancia del problema)
 - e) Dominio de los cambios, grupos “*x” (2 / No tiene duda sobre la importancia del problema)
 - f) Diseño de la organización, grupos “xo” (2 / No tiene duda acerca de la importancia del problema)
 - i) En conclusión, tres atributos son señalados como problema acerca de los cuales no se tiene duda: imagen, calidad, dominio de los cambios y diseño de la organización
 - ii) Tabla de coincidencias de los grupos:

Grupos	*	o	x
*			
O	3 coincidencias		1 coincidencia
x	1 coincidencia	1 coincidencia	

- g) Pueden identificarse tres agendas de prioridades en cuanto a problemas de liderazgo.

Favor ver tabla en la siguiente página

¿ Tres agendas ?

Tabla 8: Las diferentes agendas de problemas de liderazgo en la DRH

	Escala de valoración de problemas		
	1 (Sí, declaración afirmativa débil)	2 (Sí, por supuesto; no se tiene duda sobre la importancia del problema)	3 (Sí, o nada; si es un problema o nada lo es)
Agenda 01	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estimula la puesta en práctica de ideas nuevas ✓ Aprende sobre la marcha ✓ Pensamiento ganar – ganar ✓ Competencia en las tareas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posee y cultiva una visión ✓ Dominio de los cambios ✓ Diseño de la organización ✓ Presencia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyecta una imagen de integridad ✓ Dominio de la interdependencia ✓ Percepción de imagen por otros ✓ Respeto por los seguidores ✓ Pone las cosas importantes en primer lugar ✓ Orientación hacia la calidad
Agenda 02	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dominio de la interdependencia ✓ Pone las cosas importantes en primer lugar ✓ Presencia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyecta una imagen de integridad ✓ Diseño de la organización ✓ Respeto por los seguidores ✓ Orientación hacia la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Percepción de imagen por otros
Agenda 03	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyecta una imagen de integridad ✓ Percepción de imagen por otros ✓ Pone las cosas importantes en primer lugar ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dominio de los cambios ✓ Orientación hacia la calidad ✓ 	

¿Qué hacer?

La agenda de prioridades de la DRH para verse como una instancia líder / Base para un debate interno

Construir una agenda de prioridades de consenso requiere un esfuerzo continuo que no se agota en los espacios de reflexión y análisis generados por la consultoría.

Un punto de partida para pensar en las prioridades son las “coincidencias” de los grupos.

Tabla 9: Aspectos coincidentes acerca del liderazgo como problema

	Escala de valoración de problemas		
	1 (Sí, declaración afirmativa débil)	2 (Sí, por supuesto; no se tiene duda sobre la importancia del problema)	3 (Sí, o nada; si es un problema o nada lo es)
	✓ Pone las cosas importantes en primer lugar	✓ Orientación hacia la calidad	✓ Percepción de imagen por otros
		✓ Dominio de los cambios	
		✓ Diseño de la organización	

Cada una de estas “coincidencias” representa un “acuerdo” informal entre las “partes” que estaban presentes en el taller. El paso inmediato es problematizar cada atributo analizado para construir un flujograma situacional donde a partir de una red explicativa se reflejen descriptores y “nudos críticos”, estos últimos son la base del diseño de intervención.

A manera de ejemplo:

Alta valoración como problema	Fase 01 Problematizar	Fase 02 Identificar descriptores	Fase 03 Explicar Por qué 01	Por qué 02	Por qué 03
		Identificación de nudos críticos			
Percepción de imagen por otros	Existe un deterioro de la imagen de liderazgo que proyecta la DRH en la audiencia de ORHd	Descriptor 1: Las ORDd perciben que la DRH no tiene “confianza” en ellas Descriptor 2 Descriptor 3 Descriptor 4	1. Por que 1 2. Por que 2 3. Por que 3 4. Por que 4	5. Por que 1 6. Por que 2 7. Por que 3 8. Por que 4	9. Por que 1 10. Por que 2 11. Por que 3 12. Por que 4
		Los “porques” 4, 6 y 11 conforman un nudo crítico: “ausencia de tratamiento personalizado a las ORDd y otros líderes claves de unidades desconcentradas claves específicas” ante el cual se puede definir como respuesta una <u>operación</u> denominada “programa de tratamiento especial a las unidades desconcentradas” que consta de tales y tales “acciones y subacciones” Ante el conjunto de nudos críticos se diseña un plan de “respuesta” constituido por grandes “operaciones” que se desagregan en acciones y subacciones, etc., que se “gerencian” de manera ejecutiva día a día.			

En todo caso, el proceso de análisis es continuo y solo se completa en la acción y la conducción de la misma, que representa la síntesis de la explicación, el diseño de intervención y la negociación para construirle viabilidad/factibilidad a la propuesta.

De manera complementaria, sería conveniente hacer una segunda ronda de socialización de las agendas, pero ahora no entre los grupos, sino entre los líderes de los grupos, de tal manera que esto redunde en una agenda común entre los generadores de opinión en la DRH.

Los dilemas de la desconcentración y el liderazgo de la DRH :¿ ruptura vrs continuidad, socios o subalternos,?

¿Es importante el liderazgo de la DRH cuando la CCSS realiza un giro organizativo hacia un modelo corporativo ? o bien, ¿la DRH puede seguir haciendo mas de lo mismo?.

En mi opinión, sí es importante. Se trata, en esencia, de transitar de un estilo jerárquico de interrelación entre niveles hacia la puesta en práctica del concepto de “socios”. De esta manera, el señalamiento del Plan Estratégico Corporativo que dice textualmente “Es así como la institución, como toda entidad que plantea su funcionamiento como una corporación bajo un esquema de acción desconcentrada, asume un nuevo reto y una nueva cultura de interrelación entre los directivos y los diferentes niveles de la organización”²⁵, se convierte en una nueva práctica que transforma roles, preserva la continuidad de la cooperación entre niveles y genera un elemento de unidad dentro de la diversidad de actores que juegan un rol protagónico en materia de administración de recursos humanos, conservando la coherencia del accionar institucional en el ámbito nacional.

El liderazgo que la DRH tiene en el marco de la desconcentración posee una característica que vale la pena resaltar. Se trata de un liderazgo compartido. La explicación es muy simple, un liderazgo compartido responde a la realidad de un poder compartido en la esfera de políticas institucionales, administración de recursos de diferente índole y en la dimensión técnica, todo entendido en el ámbito de la administración de recursos humanos.

¿Pero que significa poner en práctica el concepto de “socios”? Nuestro socios no son mas nuestros subalternos. Son nuestros aliados en el cumplimiento de la misión que tenemos en la institución. Lo que es más, la DRH es su aliado en el cumplimiento de su misión en el escenario de un establecimiento. Además, los socios de la dirección en un establecimiento desconcentrado no son solo las ORHd, sino también directores, administradores y otros actores interesados y comprometidos en la administración de los RH.

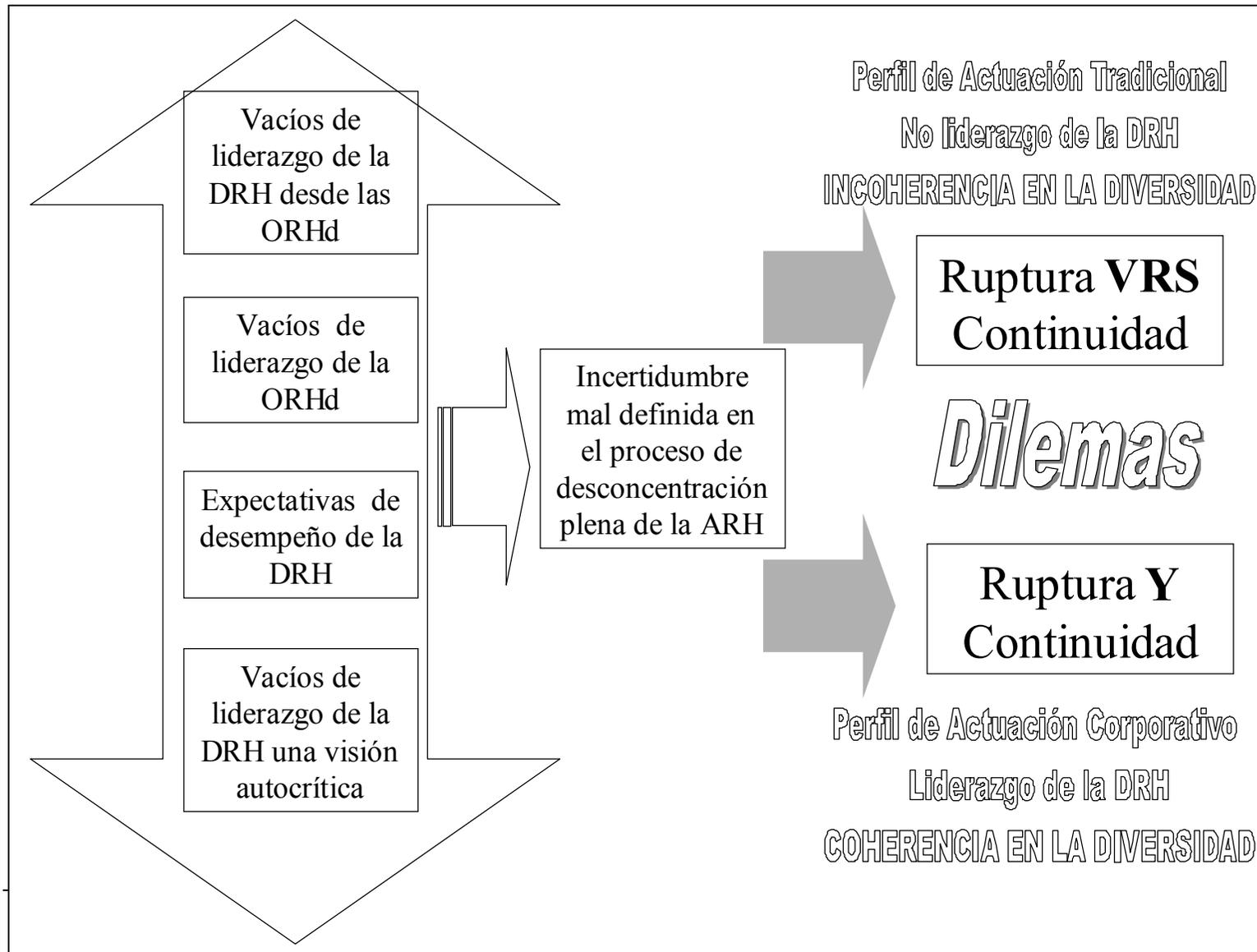
Los socios reciben un beneficio mutuo de la sociedad y poseen no solo “deberes” sino también “derechos” y el derecho más importante es el de actuar con criterio propio, en el marco de definiciones globales, y el de acudir a la DRH o a otra instancia²⁶ para recibir asistencia técnica directa y consejería entre otras cosas.

Por otro lado, el concepto de socios visualiza con claridad el *aspecto humano* del cambio. Ya no se trata meramente de aplicar la ley y el reglamento. Se trata de *asesorar* al contingente humanos que está en posición de ejecutar este “paquete normativo”, visto desde otro ángulo, se trata de desarrollar *capacidades locales* en protagonistas claves de la administración de los recursos humanos en el marco de la desconcentración. Pero estas capacidades no son solo de conocimiento técnico, aunque este es y continúa siendo relevante, sino que incluyen capacidades de liderazgo, trabajo en equipo, negociación, identificación de lecciones aprendidas y planificación estratégica, como sus aspectos mas destacados. En la página siguiente se puede apreciar una ilustración que resume el tema que vinimos abordando.

²⁵ CCSS. Plan estratégico Corporativo, p: 9

²⁶ Por ejemplo, la ORHd del Hospital de Niños tiene bajo su ámbito de responsabilidad temas tales como “salud ocupacional y promoción de la salud”, temas que no son abordados desde la DRH, de acuerdo a información suministrada por Laura Jiménez, ORHd/HNN

Ilustración 1: Los dilemas de la desconcentración y el liderazgo de la DRH



La respuesta global de la DRH: Lineamientos estratégicos para un programa de tratamiento especial a las unidades desconcentradas

El universo de unidades con desconcentración plena²⁷ representa una oportunidad de aprendizaje institucional en el campo de la administración de los recursos humanos, sumamente valiosa.

Conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, ejes principales de desarrollo, factores de éxito y fracaso – entre otras facetas relevantes - significa construir un capital de conocimiento y experiencia práctica que abona al proceso de *aprendizaje institucional* de la Caja Costarricense de Seguro Social sobre este tema específico, y enriquece el aprendizaje institucional sobre el conjunto de la desconcentración como experiencia pilar del giro organizativo que la institución está dando hacia un modelo corporativo.

Poder establecer las “lecciones aprendidas²⁸” acerca del proceso de desconcentración en el ámbito de la administración de los recursos humanos es la base para ponderar, desde la práctica, como se han comportado las ventajas y expectativas que se asocian al modelo de funcionamiento corporativo en el caso específico de la administración de los recursos humanos. Preguntas²⁹ claves en este sentido son:

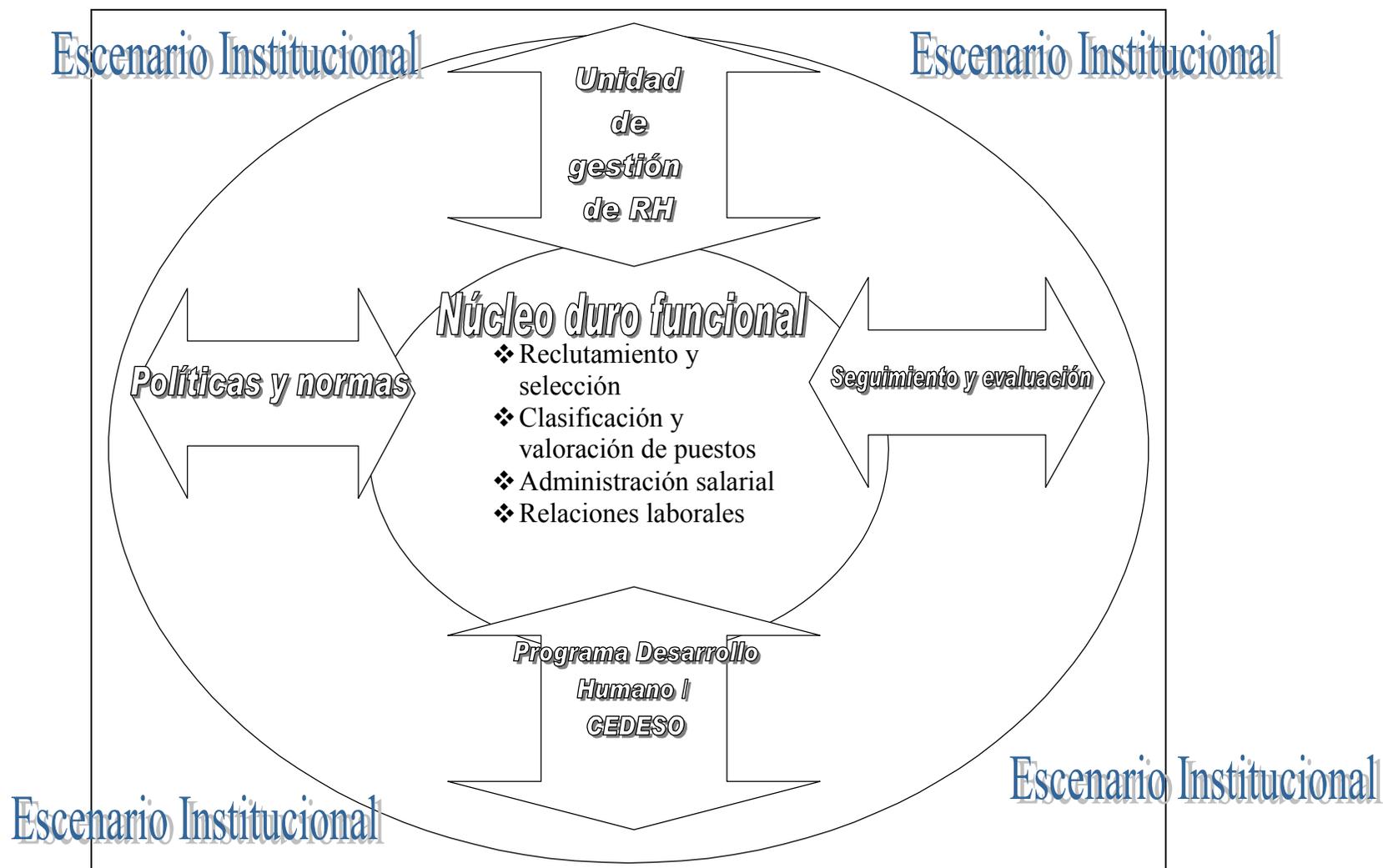
- ✓ ¿Se ha conseguido un equilibrio entre la centralización y la desconcentración del “núcleo duro funcional¹” de la DRH o existen desequilibrios que es necesario corregir ?
- ✓ ¿Hay mayor eficiencia en las actuaciones y rendición de cuentas por parte de las ORHd y de la DRH?
- ✓ ¿Las responsabilidades de han asignado claramente y se ha delimitado un campo de acción preciso para las ORHd, y en consecuencia, la gestión se ha hecho más ágil?
- ✓ ¿La flexibilidad ha sido la tónica en el proceso de adaptación al cambio?
- ✓ ¿Ha habido un mayor desarrollo en las líneas de servicios que ofrecen la DRH y las ORHd?
- ✓ ¿Se ha fomentado la competitividad y colaboración entre las ORHd?
- ✓ ¿Ha mejorado la calidad, trato e información al cliente interno en la prestación de las líneas de servicios que ofrecen la DRH y las ORHd?
- ✓ ¿Las líneas de servicios se han adaptado a las necesidades del cliente interno de acuerdo a la naturaleza del establecimiento donde actúan las ORHd?
- ✓ ¿Están tomando iniciativas las ORHd para desarrollar programas de incentivos y reconocimientos en su escenario institucional?
- ✓ ¿Están tomando iniciativas las ORHd para desarrollar un sentido de pertenencia y éxito de los funcionarios en su escenario institucional?

²⁷ Hospital Nacional de Niños, Hospital Rafael A. Calderón Guardia, Hospital San Juan de Dios, Hospital México, Hospital Raúl Blanco Cervantes, Hospital Enrique Baltodano Briceño, Hospital San Vicente de Paul, Hospital Escalante Pradilla, Hospital de San Carlos, Hospital San Francisco de Asís, Area de Salud de Coronado, Area de Salud de Santa Cruz de Guanacaste, Area de Salud de Chacarita, Area de Salud de Esparza, al año 2000

²⁸ Concepto síntesis producto de la sistematización de una experiencia y de la reflexión crítica acerca de la misma, que permite hacer un balance en un momento dado que orienta el desarrollo subsiguiente en extensión, magnitud y profundidad

²⁹ Estas preguntas claves devienen de las ventajas y expectativas que se asocian al modelo de funcionamiento corporativo, planteadas en el PEC

Ilustración 2: Mas allá del organigrama “Núcleo duro funcional de la DRH / Situación actual”



Objetivos Generales

- ✓ *Fomentar* 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 desconcentradas

Objetivos específicos

- ✓ *Obtener* una visión nacional dinámica, reflexiva y crítica acerca del proceso de desconcentración de la administración de los recursos humanos
- ✓ *Evaluar* la calidad, eficacia y coherencia de los procesos desconcentrados de reclutamiento y selección, clasificación y valoración de puestos, administración salarial y relaciones laborales

Lineamientos estratégicos

¿Cuáles son ?

- ✓ Realizar un diagnóstico cualitativo 1) del estado del arte de la desconcentración / concentración en el universo de unidades desconcentradas 2) de la situación actual de diferentes temas críticos del “núcleo duro” de actuación de la DRH 3) de las necesidades de capacitación sobre temas propios de la especialidad de la administración de recursos humanos 4) de las necesidades de capacitación sobre temas de interés general relativos a la administración de los ARH 5) de temas generadores de investigaciones operacionales, nuevas herramientas y productos
- ✓ Elaborar programas de apoyo particulares a unidades específicas claves desconcentradas, emulando un “tratamiento personalizado”
- ✓ Combinar diferentes metodologías de desarrollo y consolidación de conocimientos , habilidades y destrezas necesarias para la operación de procesos críticos desconcentrados de reclutamiento y selección, clasificación y valoración de puestos, administración salarial y relaciones laborales; destinados a una audiencia de profesionales y técnicos de las ORHd
- ✓ Desarrollar módulos de capacitación acerca de enfoques, métodos y técnicas de administración de recursos humanos de interés de directivos y líderes de unidades desconcentradas *no especialistas* en este campo
- ✓ Estimular a partir de la evaluación del componente de recursos humanos de los compromisos de gestión, proyectos colaborativos de desarrollo de nuevas herramientas y productos útiles para la administración desconcentrada de RH
- ✓ Realizar en el universo de unidades desconcentradas “pruebas de terreno” de herramientas y productos novedosos para la desconcentración de la administración de los recursos humanos, estimulando el rol protagónico de actores locales
- ✓ Organizar un proceso proactivo de asistencia técnica directa a las unidades desconcentradas, a partir de un programa concertado con directivos y líderes de ese escenario, que se defina a partir de una intersección entre la “oferta” de la DRH y la “demanda” de las unidades desconcentradas
- ✓ Determinar la existencia de “buenas prácticas” de administración de recursos humanos en escenarios de unidades desconcentradas y estimular la diseminación horizontal de las mismas
- ✓ Editar un boletín de divulgación acerca de la experiencia de desconcentración plena de la administración de recursos humanos
- ✓ Organizar foros de socialización de experiencias sobre aspectos generales y específicos de la experiencia de desconcentración plena en la administración de recursos humanos
- ✓ Identificar un “grupo de expertos” en la DRH y fuera de la misma sobre diversos temas y divulgar oficialmente sus datos de localización y horario de disponibilidad para consultas telefónicas y personales
- ✓ Trasformar la reunión nacional mensual en una plataforma organizativa de contacto entre la DRH y las ORHd con una perspectiva anual basada en diferentes modalidades de interacción
- ✓ Implementar un proyecto de género y administración desconcentrada de recursos humanos
- ✓ Realizar un proceso de integración como equipo de trabajo de las jefaturas de la DRH con los gerentes de ORHd

¿A que situaciones responden ?

Lineamiento	Situación ³⁰
<p>Realizar un diagnóstico cualitativo 1) del estado del arte de la desconcentración / concentración en el universo de unidades desconcentradas 2) de la situación actual de diferentes temas críticos del “núcleo duro” de actuación de la DRH 3) de las necesidades de capacitación sobre temas propios de la especialidad de la administración de recursos humanos 4) de las necesidades de capacitación sobre temas de interés general relativos a la administración de los ARH 5) de temas generadores de investigaciones operacionales, nuevas herramientas y productos</p>	<p>He conseguido percibir que la desconcentración es considerada una “prueba superada”³¹ para la DRH. Cuando se valora la desconcentración como problema por línea de servicio (Ver Anexo 02) el “núcleo duro funcional” se aprecia con un alto valor del no reconocimiento del problema. Esta apreciación tiene un asidero histórico. La desconcentración no es un proceso nuevo para la DRH. Tiene mas de 20 años. ¿Entonces porqué este lineamiento estratégico? La respuesta es simple. La DRH no posee un panorama nacional acerca del <i>estado del arte</i> de la desconcentración en el universo de ORHd. Esta ausencia de información <u>limita</u> el desarrollo práctico de su PCA. ¿Cómo se puede incidir en el diseño del cambio y señalar sus principales derroteros si no se posee información acerca del cambio real?</p>
<p>Elaborar programas de apoyo particulares a unidades específicas claves desconcentradas, emulando un “tratamiento personalizado”</p>	<p>Como consecuencia de lo anterior, existe un vacío en cuanto a brindarle a las ORHd un tratamiento por <i>separado</i>. En la práctica no se les distingue como un universo que posee un atributo distintivo: la “desconcentración plena”. Están en el “paquete” común de ORH. Una evidencia es la denominada “Reunión Nacional Mensual” donde participan <i>todas</i> las ORH, desconcentradas o no, y cuyo propósito es heterogéneo: comunicaciones, capacitación, asistencia técnica directa, seguimiento y evaluación, entre otras; en la cual, además, no siempre participan los Jefes de ORH y existe la tendencia por parte de los Jefes de ORHd a no participar. Pregunto, ¿si el eje central del giro organizativo hacia un modelo corporativo es la desconcentración, por qué a las ORHd no se les brinda – en dependencia del peso que tengan en la desconcentración – una atención “personalizada”? ¿Por qué se pierde esta oportunidad para aprender de la desconcentración real? En algún momento, para hacer un balance del proceso de desconcentración, la DRH va a tener – tal vez – que emitir un criterio general fundamentado en la realidad. ¿Con que información va a emitir un juicio situacional? Cómo va a poder señalar los factores de éxito y fracaso de la desconcentración en su ámbito de competencia directo? ¿Cómo va a poder hacer una balance concentración / desconcentración de los procesos que forman parte de su núcleo duro funcional?</p>

³⁰ Juicio situacional del consultor como “observador participante”, **base para discusión**, no pretende agotar el debate ni cerrar el análisis, el uso de un lenguaje coloquial, reflexivo y crítico, es consistente con el estilo del consultor y el enfoque analítico que utiliza

³¹ Concepto vertido por un gerente de ORHd como parte de su *testimonio* en el taller denominado “Hacia dónde va la DRH”. Aquí está utilizado de manera “latu sensu” para señalar que la desconcentración no es un problema para la DRH

Lineamiento	Situación ³⁰
<p>Combinar diferentes metodologías de desarrollo y consolidación de conocimientos , habilidades y destrezas necesarias para la operación de procesos críticos desconcentrados de reclutamiento y selección, clasificación y valoración de puestos, administración salarial y relaciones laborales; destinados a una audiencia de profesionales y técnicos de las ORHd</p>	<p>Hay que ir mas allá de la capacitación tradicional, centralizada y presencial. Aunque existen iniciativas muy interesantes, por ejemplo la utilización en perspectiva de tele conferencias, pienso que otras metodologías pueden ser mas exploradas. A manera de ejemplo, educación permanente en servicio, supervisión capacitante, pasantías en unidades con procesos ejemplo de buenas prácticas, mesas redondas, conferencias de especialistas, actividades de capacitación descentralizadas, intercambio horizontal de experiencias, utilización de la metodología de casos, cooperación técnica entre países, entre otras. Aquí hay un elemento clave, es el encuentro de estrategias educativas que aseguren la <i>participación</i> de la <i>audiencia destino</i>. Este último aspecto aparece como un talón de aquiles de algunas actividades de capacitación. Establecer la mejor estrategia educativa para la audiencia blanco es clave como una herramienta de desarrollo <i>de capacidades locales</i>, uno de las áreas críticas contempladas en el PCA³².</p>
<p>Desarrollar módulos de capacitación acerca de enfoques, métodos y técnicas de administración de recursos humanos de interés de directivos y líderes de unidades desconcentradas <i>no especialistas</i> en este campo</p>	<p>El interés de otras audiencias acerca del tema global y enfoques, métodos y técnicas específicas del campo de la ARH es evidente hoy y se ha constituido en una tendencia histórica. En el curso de capacitación actualmente ejecutándose en CEDESO “Programa Integral de Recursos Humanos” participan diferentes perfiles profesionales, no solo especialistas en ARH, aunque estaba pensado para esta audiencia. Mi experiencia directa es similar. Los talleres de pensamiento estratégico dirigidos a las ORHd contaron con una audiencia heterogénea. Estuvieron presentes gerentes de ORHd y otros directivos de unidades desconcentradas: administradores, jefes de oficinas de presupuesto, jefes de enfermería, jefes de oficinas de trabajo social, asesores de directores médicos y directores médicos. Esta situación, vista desde un ángulo es un problema, pero también es una <i>oportunidad</i> para establecer alianzas estratégicas con directivos de unidades desconcentradas, ganar proyección y presencia institucional, consolidar una base de “seguidores” crucial para el ejercicio del liderazgo, crear una base crítica de informantes claves que pueden ofrecer una visión alternativa de desempeño de las ORHd, entre otras ventajas. Pero, aprovechar esta oportunidad significa no dejarla al azar. Debe ser una acción intencional, estratégica, como parte de un programa global de Formación y capacitación en ARH</p>

³² Ver acápite “características” producto de consultoría “Perfil Corporativo de Actuación / El desafío del cambio”

Lineamiento	Situación ³⁰
<p>Estimular a partir de la evaluación del componente de recursos humanos de los compromisos de gestión, proyectos colaborativos de desarrollo de nuevas herramientas y productos útiles para la administración desconcentrada de RH</p>	<p>Los compromisos de gestión representan una herramienta de conducción gerencial clave del proceso de desconcentración. Sus indicadores dan “señales” del éxito del proceso. Esta lógica es aplicable también al campo de la ARH. Ejemplos³³ de indicadores son: existencia de métodos y procedimientos de la evaluación de la calidad que permitan medir, cuantificar y evaluar periódicamente; existencia de módulos para la inducción y orientación de los trabajadores; existencia de procedimientos para la resolución alternativa de conflictos. Cada indicador representa una ventana de oportunidades. A saber, oportunidad para “vender” un producto de la DRH, oportunidad para desarrollar de manera colaborativa una herramienta de trabajo de interés común, oportunidad para detectar “buenas prácticas” e identificar un centro de excelencia a nivel nacional para fines de pasantías u otros destinos, oportunidad para movilizar recursos de cooperación técnica de agencias internacionales, en fin, representan una veta que va mucho mas allá de la mera verificación del indicador en términos de calidad, cantidad y tiempo; se trata de generar alianzas estratégicas para el perfeccionamiento, validación y utilización de productos útiles para ARH desconcentrada. Es una de las muestras mas evidentes de la práctica del concepto de “socios” y del ejercicio del principio “ganar-ganar”</p>
<p>Realizar en el universo de unidades desconcentradas “pruebas de terreno” de herramientas y productos novedosos para la desconcentración de la administración de los recursos humanos, estimulando el rol protagónico de actores locales</p>	<p>El sentimiento de “propiedad” acerca de las propuestas solo se gesta en base a la participación e interacción. En general, nos sentimos mas cómodos utilizando herramientas que consideramos “nuestras”. ¿Se puede acaso pensar que herramientas y productos novedosos para la ARD desconcentrada no contemple un rol protagónico de las ORHd? Lo que es más, ¿por qué no aceptar la posibilidad de que la práctica de ARH de las ORHd pueda generar productos y herramientas útiles que pueden socializarse a nivel nacional o formar parte y enriquecer un producto o herramienta en preparación por parte de la DRH? Distinguir una unidad desconcentrada para una “prueba de terreno” no debería ser vendida como una “distingución” por que reúne tales y tales características, no debería ser considerada una contribución substantiva que la hace en perspectiva “codueña” de la herramienta o producto.</p>

³³ Proyecto Addendum Compromiso de Gestión (UNIDAD), Reglamento de Desconcentración Hospitales y Clínicas de la Caja – 17/01/2000; documento mimeo proporcionado por el Lic. Miguel Murillo/DRH

<p>Organizar un proceso proactivo de asistencia técnica directa a las unidades desconcentradas, a partir de un programa concertado con directivos y líderes de ese escenario, que se defina a partir de una intersección entre la “oferta” de la DRH y la “demanda” de las unidades desconcentradas</p>	<p>¿Por qué esperar que las necesidades de las unidades desconcentradas marquen la tónica de utilización de las capacidades de asistencia técnica directa de la DRH? Es comprensible que sea un elemento que en la “mezcla” oferta / demanda de asistencia técnica aparezca, en esta fase de la desconcentración como hegemónico. Pero, que hay de la “oferta” de la DRH. La DRH debería tener un “paquete básico de servicios de apoyo a la desconcentración” para <i>mercader</i> de manera proactiva diversas propuestas técnicas y su utilización, que desde su visión nacional, son sensibles para la administración desconcentrada de los RH. Un ejemplo, es promover la utilización de los análisis de clima organizacional por parte de los directivos de unidades desconcentradas en el conjunto de la unidad o en servicios considerados, por diversas razones, claves</p>
<p>Determinar la existencia de “buenas prácticas” de administración de recursos humanos en escenarios de unidades desconcentradas y estimular la diseminación horizontal de las mismas</p>	<p>Determinar la existencia de buenas prácticas³⁴ tiene un propósito: identificar modelos de excelencia útiles como áreas demostrativas para el aprendizaje. El proceso de “acreditación” de las mismas puede generar una “red de establecimientos colaboradores” que rompe el modelo tradicional de capacitación vertical, presencial y bancaria, incentiva la educación permanente en servicio a partir de los problemas y soluciones de los procesos de trabajo, genera una cantera de docentes “prácticos” y estimula la cooperación horizontal entre centros desconcentrados. Por otro lado, la existencia de buenas prácticas puede ser una cantera generadora de ideas para nuevas herramientas y productos o para perfeccionar los existentes</p>
<p>Editar un boletín de divulgación acerca de la experiencia de desconcentración plena de la administración de recursos humanos</p>	<p>Comunicación es un tema neurálgico. El boletín es una vía. La gerencia de Modernización tiene uno, muy sencillo, centrado en temas bajo su área de competencia. ¿Por qué la DRH no puede tener uno propio? Los beneficios son evidentes. Es un vocero de la experiencia de la desconcentración plena en el área específica de la ARH. Proyecta a la DRH, <i>mercadea</i> su imagen como líder, visualiza a los protagonistas del proceso de desconcentración (DRH, ORHd, directivos de establecimientos desconcentrados), promueve una visión nacional. Es, claramente, un elemento relevante para el <i>mercadeo</i>³⁵ de la imagen corporativa de la DRH.</p>

³⁴ “Buenas prácticas” es un concepto muy utilizado en las propuestas de desarrollo de gobiernos locales. Refleja “excelencia” en la práctica de modelos de actuación en la dimensión política, administrativa y técnica. Un escenario institucional con “buenas prácticas” puede devenir fácilmente en un “área demostrativa” útil para fines de entrenamiento en servicio, entre otros destinos.

³⁵ Mas detalles acerca de este asunto pueden ser obtenidos en el producto de consultoría “Iniciativas de *mercadeo* de la Imagen Corporativa de la DRH”

<p>Organizar foros de socialización de experiencias sobre aspectos generales y específicos de la experiencia de desconcentración plena en la administración de recursos humanos</p>	<p>Socializar experiencias es compartir el capital institucional de “buenas y malas prácticas”, los factores de éxito y fracaso, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a que los modelos están sujetos a partir de su práctica. Compartir, además, tiene la virtud de visualizar el “factor humano” de la excelencia y del fracaso. De acercar a diversos protagonistas con una vocación de compartir. Humaniza la gestión y convierte la experiencia en un dato que puede consolidar el equipo de trabajo a cargo. Socializar, por otro lado, exige diversos grados de sistematización, punto de partida para la identificación de “lecciones aprendidas” base de la experiencia. Hoy, este es un vacío importante en la DRH. Entonces, el proceso de desconcentración se desperdicia como un escenario privilegiado de aprendizaje institucional y profesional.</p>
<p>Identificar un “grupo de expertos” en la DRH y fuera de la misma, sobre diversos temas y divulgar oficialmente sus datos de localización y horario de disponibilidad para consultas telefónicas y personales</p>	<p>Una de las funciones en las que la DRH tiene mas experiencia es en la de brindar asesoría y asistencia técnica directa. Mi pregunta es ¿está organizado de manera planificada este proceso?, ¿responde a un grupo de prioridades de la DRH en materia de desconcentración?, ¿están asignadas responsabilidades por temas técnicos, territorios, unidades desconcentradas complejas? La impresión que tengo es que el capital de conocimiento y experiencia de la DRH se moviliza a favor de los establecimientos atendiendo más una demanda espontánea, que una demanda prevista y una oferta estructurada. Una de las soluciones puede ser un “grupo de expertos”, designados oficialmente, conocidos por los “clientes” potenciales, sujetos a un proceso de petición y rendición de cuentas. Ser declarado <i>experto</i> debería ser considerado una distinción, una posición que se obtiene después de haber llenado requisitos. Por otro lado, me pregunto ¿será que solo en la DRH pueden haber expertos? ¿Será posible construir una red nacional de expertos que apoye el trabajo de asesoría y asistencia técnica directa? Miembros “ad honorem” de la DRH... ¿No debería ser un deber de la DRH como parte del desarrollo de capacidades locales fomentar una red cooperativa de expertos que le dé soporte técnico al proceso de desconcentración?</p>

<p>Implementar un proyecto de género y administración desconcentrada de recursos humanos</p>	<p>Género es un tema que puede asustar (¿). La pregunta que se levanta de manera suspicaz es “estamos hablando de género o de capacidades?” Pero hay hechos de la realidad que no es posible obviar: una gran cantidad de gerentes de ORH desconcentradas o no, son mujeres; y la mujer en general posee desventajas sociales en el mercado laboral. Ejemplos, doble jornada, preeminencia de “roles tradicionales domésticos” sobre otro tipo de roles, madres solteras, etc. Un dato llamativo es que la amplia <i>mayoría</i> de las “cabezas” de ORH son mujeres, la pregunta es ¿por qué?, ¿favorece la desconcentración?, ¿cómo potenciar esta condición? Este es un dato que no se puede obviar. Por lo demás, se generaría un precedente único de desarrollo del tema general “género y administración de RH” que hasta donde conozco, no se ha abordado en Latinoamérica</p>
<p>Realizar un proceso de integración de las jefaturas de la DRH con los gerentes de ORHd, como una red colaborativa</p>	<p>No hay duda que DRH y ORHd deben formar una red colaborativa a nivel nacional. Esto significa que hay que “juntar” inteligencias, voluntades, corazones, capacidades, crear nexos de cooperación, espacios de reflexión conjuntos, mecanismos para “escucharse” mutuamente. Ni la ley ni el reglamento de desconcentración garantizan esto. Hay que tomar sobre este asunto iniciativa. Recordemos, el “factor humano del cambio” es decisivo para el éxito y éste pasa mucho por la cooperación</p>

A manera de conclusiones

Aunque la DRH tiene una amplia experiencia en materia de desconcentración no debe confundir la experiencia pasada con el proceso actual de desconcentración plena. Han variado – en esencia - el escenario, los actores, las expectativas, las reglas del “juego”.

La DRH debe apreciar el escenario de desconcentración plena como una oportunidad para *aprender* en la práctica del comportamiento real del proceso, desde una perspectiva crítica y autocrítica, en un momento que la CCSS como un todo está cerrando un ciclo de aprendizaje institucional sobre la desconcentración con esta fase denominada “plena”

El liderazgo es una variable clave. Ejercitarlo con una connotación *compartida* es la “llave” para mantener a la DRH al paso de los acontecimientos. La desconcentración es algo mas que la ley y el reglamento.

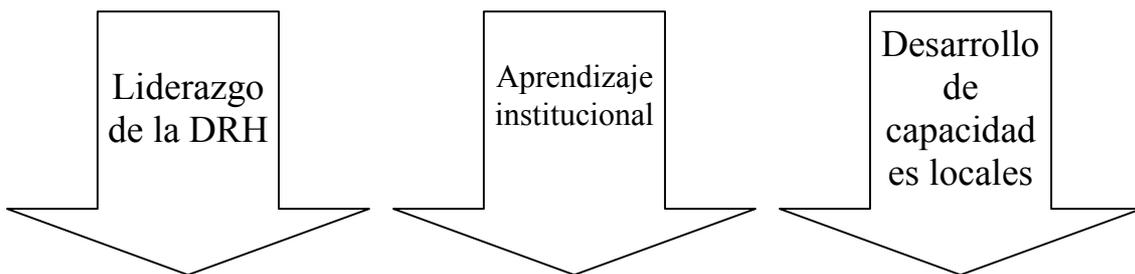
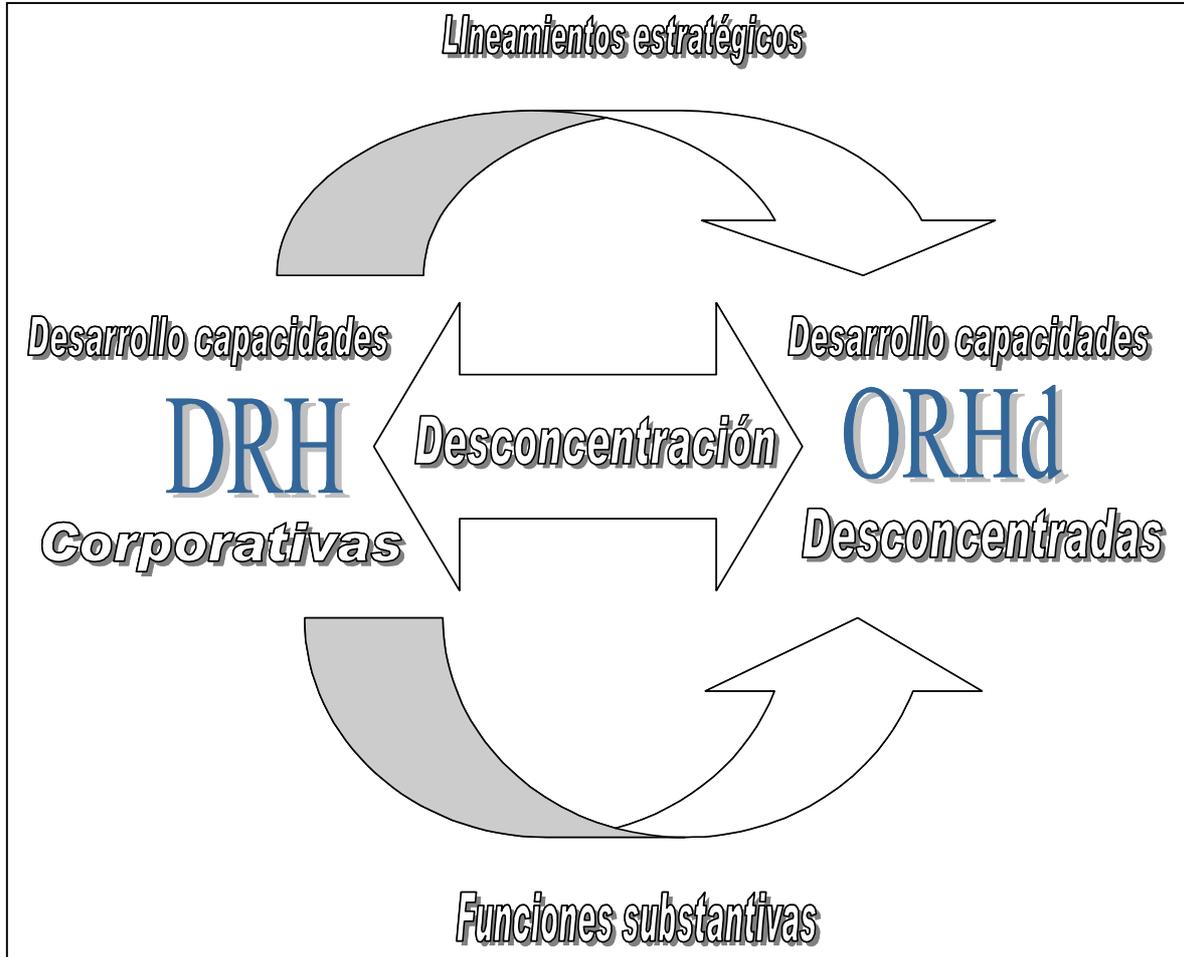
Le corresponde a la DRH mantener sobre el proceso de desconcentración un panorama nacional. Establecer sus ventajas y desventajas reales, preservar el balance concentración / desconcentración y velar por la coherencia global del sistema de administración de recursos humanos.

El concepto de “socios³⁶” es un concepto clave en el nuevo relacionamiento entre directivos de diferentes niveles que promueve el giro organizativo hacia una corporación que está tomando la CCSS

³⁶ Actor con el que se comparten intereses comunes y con el cual se privilegia una relación de cooperación para alcanzar objetivos compartidos. Es una relación donde los ejes que predomina son “ganar-ganar” y ayudarse en el desempeño exitoso de un cargo, comisión o trabajo

Las unidades desconcentradas ameritan un tratamiento por separado. Aunque “parezcan” no son iguales a las demás. Hoy son un segmento de actores a los que hay que brindarles atención preferencial.

Ilustración 3: Factores de éxito para la desconcentración de la ARH



Una nueva cultura de interrelación

Anexos

Anexos

Perfil Corporativo de Actuación

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>
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"> ➤ <i>Brindar servicios</i> de asesoría y capacitación a líderes institucionales de ámbito nacional y local; ➤ <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; ➤ <i>Evaluar</i> la calidad, eficacia y coherencia de los procesos técnico administrativos bajo su área de competencia; ➤ <i>Desarrollar</i> nuevas herramientas y productos destinados a mejorar la gestión del recurso humano <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 *³⁷ 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>

³⁷ 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.

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 ³⁸	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Evaluación y seguimiento ❖ Desarrollo de capacidades locales ❖ Proyectos especiales (SIR, TECLAS, EIS, GAT, CALIDAD) ❖ Políticas y normas ❖ Planificación estratégica e investigación ❖ Plataforma organizativa de interacción

³⁸ 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

Valoración de la desconcentración como problema por línea de servicio actual ³⁹

Atributo de liderazgo	Significado	Mapa valorativo de problemas					
		- 2 ⁴⁰	-1 ⁴¹	0 ⁴²	1 ⁴³	2 ⁴⁴	3 ⁴⁵
Reclutamiento y selección	No, desconcentrar por ningún motivo es un problema	X					
Clasificación y valoración de puestos	Diría que no; tengo duda si la desconcentración es un problema en esta línea de servicio			X			
Administración salarial	No, desconcentrar por ningún motivo es un problema	X					
Políticas y normas	Si, desconcentrar es un problema o nada lo es						X
Relaciones laborales	No, desconcentrar por ningún motivo es un problema	X					
Seguimiento y evaluación	Si, desconcentrar es un problema o nada lo es						X
Unidad de gestión de recursos humanos	No, desconcentrar por ningún motivo es un problema	X					
Programa de desarrollo humano	Si, desconcentrar es un problema o nada lo es						X
CEDESO	Si, desconcentrar es un problema o nada lo es						

³⁹ Producto del “MiniTaller 04 – Perfil Corporativo DRH”

⁴⁰ No, por ningún motivo (Alto valor del no reconocimiento del problema)

⁴¹ No (No es un problema para mí)

⁴² Diría que no (Depende de la negociación con otros)

⁴³ Si (Declaración afirmativa más débil)

⁴⁴ Si, por supuesto (No se tiene dudas sobre la importancia del problema)

⁴⁵ Si, o nada (Si es un problema o nada lo es)

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
gabarca@ccss.sa.cr
marianosalazarc@yahoo.com