

Implantación de un Nuevo Modelo de Evaluación del Desempeño en la Caja Costarricense de Seguro Social

*María Bonilla Rodríguez**
*Manuel A. Céspedes Murillo**
*Eladio Rosabel Lizano**

RESUMEN

El presente trabajo constituye un análisis de la calidad del Sistema de evaluación del desempeño que se aplica en la Caja Costarricense del Seguro Social, cuyo propósito se centra en determinar las deficiencias que presenta este sistema, pudiendo contrastar sus fortalezas y debilidades de orden administrativo. Con este diagnóstico propone un nuevo modelo de evaluación del desempeño que elimine estas deficiencias.

La metodología empleada hace uso de algunas técnicas de recolección de información, entre ellas: encuestas, entrevistas y análisis bibliográfico.

En las principales conclusiones se anota que:

- No se cuenta con manual de procedimientos escrito, que sea de conocimiento general, esto provoca que jefaturas y personal desconozcan este proceso en la Caja Costarricense del Seguro Social.
- El uso del Instructivo y de la tabla de calificación es de un exclusivo de la Oficina de Personal, esto induce a que no haya objetividad en la evaluación; pues las jefaturas desconocen la ponderación cuantitativa que asignan al funcionario evaluado, no hay autonomía en el ejercicio de este procedimiento.
- La existencia, los objetivos y la frecuencia de aplicación de este sistema, no se conoce por parte de las jefaturas y personal en forma amplia, clara y concisa.
- Se concluye que el sistema de evaluación del desempeño es ineficiente, pues no existe conocimiento pleno de sus objetivos, por parte de las jefaturas y el personal. No hay

autonomía en su aplicación y se desconoce en un alto porcentaje su existencia de aplicación.

La importancia ofrece a la Caja Costarricense de Seguro Social, una serie de recomendaciones:

- Dar autonomía a las jefaturas de servicio en la aplicación de este sistema, conociendo el Instructivo y tabla de calificación respectiva.
- Establecer un programa de divulgación directo a todas las jefaturas, que les permita conocer en forma clara los objetivos de este proceso.
- Cambiar el Instructivo de evaluación del desempeño vigente en cuanto a sus parámetros y características, para adecuarlo a las necesidades laborales actuales.
- Establecer un sistema paralelo de sanciones a las jefaturas, que no apliquen la evaluación al desempeño, a sus funcionarios.
- Se recomienda que la Caja Costarricense, incorpore dentro del programa de trabajo de la Auditoría Interna, este proceso, con el propósito de darle seguimiento a su realización.

Las recomendaciones finales tiene como objetivo básico coadyuvar con la autoridad superior de la Institución, en la acertada aplicación de este modelo, como fuente generadora de una mejor calidad en la prestación de los servicios.

* Licenciatura en Administración de Negocios.
Biblioteca de la Universidad Interamericana de Costa Rica.

Modelo Conceptual de Planificación para la CCSS

*Leonidas Martínez Vargas
Master en Administración
Colegio San Agustín*

RESUMEN

El crecimiento organizacional que la Caja Costarricense de Seguro Social ha desarrollado en los últimos años, como consecuencia del incremento de la demanda de servicios, aunado al marco económico restrictivo en que opera, el cual se ha acrecentado en la última década por una serie de circunstancias macroeconómicas y sociales que enfrenta el país en general, obligan a la Institución a aplicar una mayor racionalización de sus escasos recursos (humanos, físicos, financieros, materiales y tecnológicos) como única solución viable a la situación que está afrontando.

Para superar esta problemática se requiere implantar medidas urgentes orientadas a aumentar la eficiencia en la utilización de los recursos que los trabajadores, patronos y el Estado destinan a la satisfacción de las necesidades de salud y de pensiones.

Al considerarse la planificación como un instrumento de alto valor y utilidad práctica para orientar el desarrollo institucional, se plantea la necesidad de determinar cuál ha sido su evolución en un período representativo y cuál es su funcionamiento actual en la Caja Costarricense de Seguro Social en relación con los requerimientos de la población asegurada y del entorno macroeconómico y social del país.

Para determinar la efectividad de la planificación en la Institución se realizaron consultas de bibliografía atinente a este tema; se analizaron documentos propios de esa Organización, tales como diagnósticos, evaluaciones, reuniones y otros eventos de carácter nacional e internacional y se consultaron fuentes secundarias de diferentes instancias para analizar los instrumentos utilizados y valorar los logros y avances en este campo. Además se realizaron consultas y entrevistas no estructuradas con el personal clave para el desarrollo de las variables correspondientes a la fase investigativa.

Como producto de la investigación realizada se demuestra la urgente necesidad de resolver en forma integral la estructura y funcionamiento de la planificación en la Caja Costarricense de Seguro Social. También se concluye que su evolución ha sido desarticulada y sin un enfoque sistémico de ámbito institucional con un desconocimiento de su efectividad al carecer de procesos de evaluación sistemática. Aunado a lo anterior se determina la falta de divulgación de los planes estratégicos y la carencia de una metodología de conversión de las estrategias generales en objetivos específicos. Finalmente la ausencia de

planes estratégicos en la mayoría de los niveles superiores ha incidido en la orientación necesaria para encauzar las acciones en el mediano plazo y lograr que éstas se operativicen en el corto plazo.

Como recomendaciones específicas de acuerdo a la problemática detectada se plantean soluciones concretas tales como:

- Propiciar un desarrollo integral e integrado de la planificación.
- Establecer un adecuado sistema de planificación.
- Establecer mecanismos de evaluación sistemática.
- Ejecutar un plan intensivo de capacitación a los involucrados en los procesos de planificación.
- Aplicar un adecuado proceso de divulgación de los planes estratégicos.
- Definir un adecuado proceso de conversión de planes.
- Aplicar los lineamientos externos establecidos en Leyes y Decretos.

Para contribuir al desarrollo institucional debidamente integrado se propone un «Modelo Conceptual de Planificación Institucional para la Caja Costarricense de Seguro Social», que básicamente se sustenta en los principios de unidad, integralidad, obligatoriedad, adaptabilidad, participación, control y evaluación, retroalimentación y en las características propias de la Organización. Este Modelo de Planificación diseñado específicamente para la Caja Costarricense de Seguro Social, contempla:

- El Marco de Referencia que lo conceptualiza en el contexto institucional con el diseño del esquema básico en que se orientará su desarrollo.
- El sistema integral que contiene la estructura de los subsistemas que se interrelacionan con sus respectivos contenidos, características e instrumentos necesarios para formular, informar, controlar y evaluar los diferentes tipos de planes.
- Los procesos necesarios para su operacionalización, tanto para integrar la planificación en los ámbitos y niveles de gestión, como para convertir los planes en programas y en proyectos específicos.

Análisis del Clima Organizacional de la Clínica Dr. Ricardo Moreno Cañas, Noviembre 1994 a Julio, 1995*

Julietta Gutiérrez Jiménez
Odilie Mora Madrigal

RESUMEN

Los objetivos del trabajo fueron los siguientes :

- **Objetivo General:** Analizar los factores relevantes que determinan y caracterizan el clima organizacional de la Clínica Dr. Ricardo Moreno Cañas, y sus incidencias sobre el grado de realización de los individuos, el grado de motivación y su contribución para el logro de los objetivos institucionales, con el fin de brindar recomendaciones viables tendientes a mejorar la situación imperante y con ello contribuir a una mayor eficiencia y eficacia en la prestación del servicio al cliente.
- **Objetivos específicos**
 - a) Analizar el ambiente de trabajo y su incidencia en la motivación del personal.
 - b) Determinar las características de la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos y cómo ésta incide en la toma de decisiones.
 - c) Analizar los estilos de liderazgo ejercidos y su influencia en las relaciones interpersonales y grupales.
 - d) Determinar el grado de identificación existente entre los funcionarios y la organización en términos del cumplimiento de compromisos de ambas partes.
 - e) Analizar el grado de participación del personal en el desarrollo del proceso administrativo.
 - f) Relacionar las variables ambiente de trabajo, comunicación, liderazgo y su influencia sobre la identificación, la participación en el proceso administrativo y la motivación del personal.
 - g) Recomendar acciones que permitan mejorar el clima organizacional.

Con el fin de obtener un perfil del clima organizacional imperante en la Clínica Dr. Ricardo Moreno Cañas, lo más cer-

cano posible a la realidad, se procedió a elaborar un modelo de análisis que incluye en primer lugar las dos dimensiones en que se dividió el análisis general. La primera dimensión contiene los factores claves que influyen en el clima de la organización: Con las variables Ambiente de Trabajo, Comunicación y Liderazgo, que permitieron determinar las debilidades fundamentales que perciben los miembros de la organización. La segunda dimensión contempla las manifestaciones que presentan los individuos como consecuencias de las debilidades que se identifican sobre los factores para lo cual se analiza la Identificación, la Participación y la Motivación.

De acuerdo con los objetivos propuestos y con base en los análisis de los resultados de la investigación, se logró identificar que los funcionarios de la Clínica Dr. Ricardo Moreno Cañas, no se desempeñan en un clima organizacional adecuado, que les permita sentirse plenamente satisfechos con el trabajo que realizan y que los motive para realizar las funciones encomendadas de manera más eficiente y eficaz. Esta conclusión se fundamenta en los siguientes aspectos :

- a) El ambiente de trabajo no provee a los funcionarios de las condiciones mínimas que requieren para realizar sus labores eficaz y eficientemente por las siguientes razones: No existe un médico exclusivo para la atención de empleados, no se aplica la política de realizar examen físico anual a los funcionarios que realicen labores que impliquen riesgo para su salud, existe una alta incidencia de incapacidades en el rango de 1 a 8 días y no existen políticas para manejar el estrés que les provoca el trabajo. Además las condiciones higiénicas no son adecuadas para un centro de esta naturaleza, aparte de que se carece de medidas de seguridad y de políticas para prevenir accidentes, lo cual perjudica la calidad de los servicios y deterioran la imagen institucional.
- b) Las deficiencias y barreras en la comunicación incrementan el riesgo y la incidencia de errores, porque la cantidad y calidad de información sobre políticas y procedimientos de trabajo, que reciben los colaboradores por parte de los niveles superiores no es suficiente y oportuna, lo cual genera duplicidad de funciones, utilización de material obsoleto, trámites innecesarios que afectan la eficien-

* Biblioteca Universidad Nacional, Universidad de Costa Rica y Biblioteca Nacional de Salud y Seguridad Social, BINASSS.

cia y la eficacia en el funcionamiento y, consecuentemente, en la atención de los usuarios. Además estas barreras limitan la participación, la creatividad y la iniciativa de los individuos, así como su involucramiento y compromiso con el mejoramiento, la modernización de los procesos de trabajo y su capacidad resolutive en los problemas que diariamente deben enfrentar.

- c) El tipo de liderazgo que se ejerce, se puede definir como centralista y poco participativo, aunque trata de propiciar las buenas relaciones interpersonales e intergrupales. Sin embargo, estas características de liderazgo unidas a la escasez de personal, la despreocupación por los problemas internos y la poca autonomía para la toma de decisiones, redundan en inconformidad, en insatisfacción y en un bajo nivel de motivación en un grupo muy importante de funcionarios, tal y como quedó demostrado en la información analizada.
- d) Si bien un grupo significativo de funcionarios se sienten identificados, tanto con la Unidad como con la institución para la que trabajan, así como con su misión y objetivos, las pocas o casi nulas posibilidades de ascenso les obstaculizan su desarrollo personal y limitan sus expectativas. Se une a este sentido de desmotivación, la remuneración recibida que no está acorde con las habilidades, responsabilidades, sobre todo si se compara con los salarios que pagan algunas instituciones descentralizadas. Los incentivos y beneficios adicionales que ofrece la institución, no son los suficientemente atractivos como para minimizar la incongruencia de la remuneración con el puesto de trabajo, a pesar de que los funcionarios cumplen con sus compromisos y responsabilidades para con la Unidad y la Institución.
- e) El grado de participación de los funcionarios de la Clínica Dr. Ricardo Moreno Cañas, en las diferentes etapas del proceso administrativo es insignificante, lo cual se evidencia con la escasa aceptación e implementación de sugerencias que plantean los funcionarios. Esta actitud de poca participación va en detrimento de la eficiencia y la eficacia en los trámites y procesos administrativos y de la calidad de los servicios y tiene su explicación porque la toma de decisiones para la resolución de problemas, se encuentra centralizada en las jefaturas, lo cual produce entramientos y esperas innecesarias al usuario. Otro efecto colateral, es que al no haber participación activa del personal involucrado en los diferentes procesos y trámites para realizar cambios que conlleven mejoras, se produce estancamiento y obsolescencia funcional, y se obstaculiza el proceso de cambio institucional, tan necesarios en los tiempos actuales.
- f) Las condiciones generales del ambiente de trabajo, la escasez de información, la poca participación de los funcionarios, la falta de autonomía en la toma de decisiones y en la resolución de problemas, la incongruencia de la remuneración económica con los deberes y responsabilidades de los puestos de trabajo, la inequidad de cargas de traba-

jo, unidas al alto grado de responsabilidad, definitivamente evidencian que existe un porcentaje significativo de funcionarios que no están satisfechos con la labor que realizan en su unidad de trabajo y presentan un significativo grado de desmotivación.

- g) Se evidencia una contradicción entre las respuestas que dan los individuos, en el momento de identificar grandes debilidades en los diferentes factores que influyen en el clima, con la manifestación de sentirse satisfechos con el trabajo que realizan. Se considera que esto se debe, básicamente, a que la mayoría del personal cuenta con 15 y más años de trabajar con la institución y quienes se han identificado con su misión y objetivos y, en cierta forma, se han acostumbrado a una situación que se ha mantenido invariable por varios años, esto significa que si bien existe un ambiente de conformidad, este no necesariamente se traduce en un ambiente de satisfacción.
- h) A pesar de la insatisfacción y desmotivación que se detecta en los funcionarios entrevistados, debería esperarse una tendencia a la separación laboral de la institución y a la búsqueda de mejores posibilidades de trabajo, ello se considera que no ocurre, debido a las siguientes causas:
 - La edad de la mayoría del personal (mayores de 40 años), congruente con los años de servicio a la institución (15 años y más) ha creado cierta costumbre y conformismo con la situación laboral existente. Por otra parte el realizar las mismas funciones por un período prolongado, les ha permitido adquirir cierta experiencia y habilidad en el área específica de salud, que les proporciona un alto grado de seguridad, además de que ya no les representa mayor esfuerzo. Se une a lo anterior que las posibilidades de realizar una actividad similar en otra institución o empresa con las mismas condiciones prácticamente no existen y no están dispuestos a un cambio drástico de actividad.
 - Esa misma experiencia y antigüedad de los funcionarios les permite establecer su propio nivel de exigencia en relación con el cumplimiento del trabajo que realizan versus calidad y cantidad de este.
 - Si bien es cierto los salarios establecidos en la institución no son los mejores en relación con el mercado de trabajo, la estabilidad laboral que ofrece la institución, algunas garantías como por ejemplo, la antigüedad (aumento anual de acuerdo con fecha de cumplimiento de años de servicio) y el entorno económico social imperante en nuestro país, inhibe a las personas a buscar otras opciones de empleo, por el riesgo de enfrentarse a una situación menos ventajosa.
 - La proliferación de profesionales en las diferentes áreas que han saturado el mercado de trabajo, ha provocado una situación de alta competitividad, en la cual surgen los que posean mayores requisitos académicos, lo cual reduce las posibilidades de obtener mejores condiciones laborales fuera de la institución.

Propuesta de lineamientos para la desconcentración de la facturación de planillas patronales en las sucursales de la CCSS

Carlos Manuel Ramírez Mata*

Esteban Picado León*

Carlos Alberto Solano Avendaño*

RESUMEN

Este trabajo nace de la problemática que presenta el actual proceso de facturación de planillas, el cual se lleva a cabo en forma concentrada a nivel de oficinas centrales de la institución, proceso que tiene un ciclo de duración de treinta días, desde el recibo de las planillas en las Sucursales, hasta la facturación mensual en oficinas centrales y envío de ésta a las unidades.

PROBLEMA CENTRAL

El planteamiento del problema se basó en: ¿Cuáles son los elementos necesarios para que cada Sucursal de la C.C.S.S. pueda a nivel local, realizar el proceso de facturación de las planillas patronales, con el fin de desconcentrarlo, agilizar la recaudación de los ingresos y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos?

Los subproblemas planteados fueron situados dentro de variables como desconcentración y su influencia en reducir costos del proceso, pasos para agilizar el ingreso de efectivo, necesidades de los clientes internos y externos, recursos humanos y tecnológicos necesarios para desconcentrar el proceso.

OBJETIVO GENERAL

Proponer los lineamientos para desconcentrar la facturación de planillas patronales, a nivel de la C.C.S.S., a fin de reducir el proceso, agilizar la recaudación de los ingresos por cuotas obrero patronales y satisfacer oportunamente a los clientes internos y externos.

Cuando se habla de clientes internos se refiere a todo el recurso humano inmerso en este proceso dentro de la institución, y clientes externos a los usuarios del sistema (patronos, trabajadores y otros).

En el desarrollo de la investigación se logró analizar el proceso actual de facturación a nivel de Sucursales y oficinas centrales, se cuantificó el costo actual del proceso, se definió el

costo beneficio que puede obtener la institución al implementar la desconcentración, se identificó el equipo de computo y de apoyo con que cuentan las Sucursales, delimitado esto a la Región Huetar Atlántica y se determinó la necesidad de equipo tecnológico y de otro tipo para desconcentrar el proceso de facturación.

Con datos al mes de mayo 1995, se tienen las siguientes conclusiones:

- 1) Se facturan mensualmente 46067 planillas, de las cuales 17756 (38%) corresponden al nivel central y 28311 (62%) a las Sucursales, para un total 633846 trabajadores desglosados en 277167 (43%) a nivel central y 356679 (57%) a las Sucursales.
- 2) El proceso actual tarda 30 días; con la propuesta se reduce a 10 días.
- 3) El costo del proceso de facturación mensual es de ₡13.091780.00 y anualmente es de ₡157.101368.76
- 4) Para definir el costo beneficio se tomó en cuenta la inversión en equipo tecnológico, software y papelería en el primer año, para las 74 Sucursales de todo el país, si se define desconcentrarlo en cada unidad, el cual suma ₡70.753.775.04 contra el costo anual del proceso en la actualidad, dando un resultado de ₡86.347.593.72
El recurso humano no se aumentaría, al tomar en cuenta el personal que actualmente codifica planillas, para la digitación en el sistema.
- 5) El equipo tecnológico necesario para desconcentrar el proceso, con el nuevo software, de acuerdo a asesoría técnica, puede ser una pequeña red Novell, prevista para un máximo de tres microcomputadoras, además de una impresora Epson DFX-5000, de 540 caracteres por segundo.

La investigación incorpora una propuesta, y se toman ideas de diferentes personas que a lo largo de los años han mantenido un ideal por el desarrollo de las Sucursales, que siempre han trabajado como unidades desconcentradas, desconocido para el personal de oficinas centrales.

* Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Gestión Financiera. Biblioteca de la UNA.

Análisis del Programa de Seguro Social a los Trabajadores Independientes

Víctor Amador Garbanzo
Margot Gutiérrez Coronado

RESUMEN

Ante la problemática en la administración del Seguro Social a los trabajadores independientes, que muestra la falta de uniformidad de las Sucursales encargadas de realizar los trámites correspondientes, además la inexistencia de un Manual de Normas y Procedimientos para esta modalidad de seguro, y la ausencia casi total de controles internos, principalmente en lo referente al tratamiento de la morosidad, nos motivo a realizar la presente investigación, con el afán de encontrar soluciones que contribuyan al mejoramiento de las operaciones del sistema.

El objetivo general de este estudio es analizar el grado de efectividad de los procedimientos de los Sistemas de Seguro Social a los trabajadores independientes administrados, tanto a nivel de Oficinas Centrales, como a nivel de las sucursales y agencias del país.

Como fuentes de información se utilizaron Reglamentos, Folletos, Libros, Acuerdos de Junta Directiva, Anuarios, Estadísticas, todos relacionados con el estudio efectuado.

Para la realización de la investigación, se estableció tres variables a analizar: El Sistema de Seguro Social a los Trabajadores Independientes, los Procedimientos de Recaudación de Cuotas y la estructura Organizativa de las unidades. En la medición de cada una de las variables en estudio se utilizan los instrumentos de ELABORACIÓN DE UN CUESTIONARIO, ENTREVISTAS, la OBSERVACIÓN y Documentos.

Entre las principales conclusiones se anota que:

- La institución no cuenta con un responsable directo de la administración y control del sistema de Seguro a los Trabajadores Independientes. No ha existido un ordenamiento ni una sistematización que uniforme la información de los asegurados independientes de cada una de las Unidades Ejecutoras y que a la vez les permita mediante las aplicaciones en la Base de Datos proporcionar información oportuna para la toma de decisiones.
- No existe uniformidad en la aplicación de normas y procedimientos, así como en la reglamentación y fijación de los ingresos de referencia de los Trabajadores Independientes.
- En un 32.5% de las Sucursales se da información al solici-

tante de los beneficios otorgados por el régimen de Invalidez, Vejez y Muerte y en un 45% del total de Sucursales encuestadas manifestaron que promueven este seguro a aquellos solicitantes que han cotizado anteriormente para dicho régimen, también lo promueven a solicitantes jóvenes; y el 22.5% restante indicó que no lo promueven, porque es muy caro y que además los solicitantes no lo acogen debido a que prefieren el régimen de Enfermedad y Maternidad.

- Existen tres sistemas de recaudación de cuotas del seguro independiente:

- A. Recibos Facturados por Oficinas Centrales
- B. Programa de Cuenta Propia para la Sucursal
- C. Terminales del Convenio Caja-Unacoop

El primer sistema es utilizado por un 90% de las Sucursales de la muestra, sin embargo existen diferencias en cuanto a los procedimientos utilizados para la recaudación de cuotas.

Los asegurados pueden evadir las deudas pendientes con otras Unidades, puesto que cada sucursal no tiene ningún medio para constatar la existencia o no de deudas en otras sucursales.

Las Sucursales que cuentan con Sistema Propio tienen mayor eficiencia y eficacia en cuanto al sistema que utilizan las demás sucursales, pero entre las cuatro sucursales que lo utilizan existen varias diferencias en las normas y procedimientos que utilizan para los efectos del seguro independiente:

- Se concluye que hay diversidad en cuanto a la categoría de puestos asignada a los funcionarios encargados de dicho trámite.

Según la encuesta realizada, los Jefes de Sucursales se quejan de la escasez de recurso humano para cumplir en forma eficiente con las gestiones relacionadas con dicho trámite. Sin embargo al comparar el recurso humano utilizado en las Oficinas Centrales y su puesto no es válido el argumento de falta de personal para los bajos índices de adscripción de asegurados.

Asimismo, se recomendó opciones de solución a los problemas encontrados:

- Por la importancia que tienen para el país el Seguro Social a los trabajadores independientes, sus implicaciones en el campo social de el sector de la población que atiende, se

* Licenciatura en Administración de Negocios. Biblioteca, Universidad Latina de Costa Rica.

recomienda crear un usuario de dicho sistema, es decir una Unidad de seguimiento, evaluación y análisis, ya que en la actualidad la institución no cuenta con una Unidad que sea responsable por los resultados de este tipo de seguro, simplemente cada sucursal hace lo que considera que es correcto, sin tomar en cuenta aspectos del Reglamento de esta modalidad de seguro. Al asignar un usuario de dicho Programa, debe tener la autoridad y responsabilidad para delegar funciones a todas las Unidades de Cuenta Propia de las Sucursales.

- Dadas las diferencias tan marcadas, existentes entre las dependencias de la Caja Costarricense de Seguro Social sobre la aplicación del reglamento de este seguro, se recomienda la elaboración de un Manual de «Normas y Procedimientos» para su aplicación, que conlleve tanto la forma de realizar la entrevista como el procedimiento para aplicar el ingreso de referencia. Con dicho manual se garantiza la uniformidad la tramitación de inscripciones, exclusiones y correcciones.
- Este trabajo recomienda elaborar un folleto de información para los asegurados independientes, en dicho folleto se debe explicar aspectos como:
 - 1- LA IRRENUNCIABILIDAD DE ESTE TIPO DE SEGURO: solo puede dejar de cancelarlo si pasa a trabajar con patrono; si se convierte en asegurado familiar, o si pasa a ser pensionado.
 - 2- LOS BENEFICIOS QUE OTORGA EL SEGURO DE INVALIDEZ VEJEZ Y MUERTE.

3- Especificar que el seguro de Enfermedad y Maternidad no le da derecho a pensión, excepto que además se cotice para el Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte.

- Es necesario dotar a las Sucursales de equipo de Cómputo necesario y que les sea proporcionado la parte correspondiente de la Base de Datos con el fin de que dichas Sucursales lleven más control sobre los pagos de sus asegurados, puedan emitir los recibos de los mismos, y aunque no tengan el control sobre si el asegurado ha dejado alguna deuda pendiente en otra sucursal, mientras esté vigente el convenio Caja-Unacoop, la Oficina de Trámite y Control de Seguro Independiente será la encargada de llevar dicho Control.
- Debido al crecimiento acelerado de este tipo de cobertura es necesario implantar sistemas tecnificados, para que por medio de ellos se determine el ingreso del solicitante y que a la vez el personal encargado del trámite en todas las unidades administrativas de la Institución que realicen esta función, ocupe el mismo puesto en la escala, para facilitar con ello no sólo su capacitación, sino también evitar que personas con muy diferentes funciones desempeñen una misma labor y con ello se evitaría que al momento del trámite se apliquen criterios personales ya que al estar enmarcado técnicamente el sistema, se prevendrían este tipo de anomalías.

Plan de acción para la efectiva desconcentración de la Administración de Recursos Humanos en la Caja Costarricense de Seguro Social*

*Doris Hernández Chaves
Wilfridio Rojas Mathiew*

RESUMEN

Esta investigación destaca aquellos aspectos que durante la década del ochenta y la década del noventa, inciden en las organizaciones y por ende en la Administración de Recursos Humanos de la Caja Costarricense de Seguro Social (C.C.S.S.). Estos cambios, unidos a la política de desconcentración, desarrollo y fortalecimiento de la capacidad gerencial, han modificado la estructura y la calificación del personal de las Oficinas de Recursos Humanos.

Con el fin de hacer efectiva la desconcentración y lograr que esta rinda los frutos deseados, es necesario hacer un diagnóstico, en la Dirección de Recursos Humanos (D.R.H.) y en las Oficinas de Recursos Humanos, para determinar qué es lo que se ha desconcentrado, capacidad del Recurso Humano para asumir y dirigir el cambio, así como la función que le corresponde a la Dirección de Recursos Humanos en este proceso, aspectos que contiene esta investigación en su parte esencial. Los objetivos generales y específicos, fueron dirigidos a señalar, los problemas que afectan la Administración de Recursos Humanos, así como determinar la función normativa, evaluadora y de dirección general que le corresponde a la Dirección de Recursos Humanos.

Para la realización del estudio, el análisis se llevó a cabo en la Dirección de Recursos Humanos, en las Oficinas de Recursos Humanos ubicadas a nivel regional y las Oficinas de Recursos Humanos de los Hospitales Desconcentrados.

En una breve reseña histórica se encuadran los aspectos relevantes del contexto y ubicación del tema en estudio: Sector Salud, C.C.S.S. y D.R.H.

En el marco teórico se presentan los principales conceptos que se manejan a lo largo de la investigación: A.R.H. y sus fun-

ciones, la Regionalización, la Desconcentración, Capacidad Gerencial, entre otros.

La metodología empleada es descriptiva, la técnica utilizada para el análisis es una adaptación y adopción del modelo de planificación estratégica.

Se diseñaron dos cuestionarios debidamente estructurados y precodificados, para ser administrados uno a Funcionarios y otro a los usuarios del Sistema de Administración de Recursos Humanos.

Para el análisis de la información se utilizaron técnicas estadísticas descriptivas, así como el análisis de contenido. En el procesamiento de la información se aplicó el software SPSS/P.C. (Statistical Package for Social Sciences). La utilización de la herramienta estadística permitió el análisis y organización de la información, para lograr los objetivos y expectativas planteadas, mediante el ordenamiento sistemático de los datos que reflejan la situación actual en materia de A.R.H. y que sirvió de base para el diseño del plan de acción, acorde con las nuevas responsabilidades de la D.R.H.

Las conclusiones y recomendaciones presentadas van orientadas a la necesidad de que la D.R.H. asuma una función asesora y normativa, el impulso de la planificación estratégica como práctica gerencial, desconcentración en la toma de decisiones, establecer el sistema de información gerencial, así como asignar adecuadamente los recursos humanos, materiales y tecnológicos con base en un proceso integrado de planificación y evaluación. Lo anterior con el propósito de impulsar las acciones en el campo de la desconcentración, así como lograr un mejoramiento en la A.R.H.

* Licenciatura en Administración con énfasis en recursos humanos. Biblioteca Universidad Nacional.

Gestión de Recursos Humanos en el marco de la reforma de los Ministerios de Salud en Centroamérica y República Dominicana*

Lic. Carlos Fuentes Bolaños

RESUMEN

En el año 1995 se concluyó un trabajo exploratorio en Gestión de Recursos Humanos, tomando como base la Reforma de los Ministerios de Salud en Centroamérica y República Dominicana. Este trabajo del programa de Recursos Humanos de PASCAP/OPS permite identificar algunas líneas de acción para la gestión de los recursos humanos, tratando de partir de una visión de conjunto entre la administración de personal (logística de personal), la capacitación, la organización del trabajo y las relaciones laborales, las cuales fueron las variables utilizadas para la exploración en este campo del quehacer organizacional.

Algunos elementos que sobresalen son los siguientes:

Existe una tendencia a la descentralización como un medio para mejorar la distribución de recursos hacia aquellos programas prioritarios y los cuales generan mayores beneficios a la sociedad.

En cuanto a la contratación de personal los aspectos que se debaten son los relacionados con la práctica de contratar personal por una sola vía y de carrera administrativa fija a cargo del presupuesto estatal, en contraposición a una contratación medida en términos de eficiencia por los servicios prestados, sea que esta se realice por medio de organizaciones de trabajadores creadas para tal efecto o dando más participación a la iniciativa privada. También se trata de contratar personal por determinado número de horas, tipos de servicios prestados o por productos, lo cual obliga a crear incentivos en ciertas áreas.

Otro aspecto que aflora en la discusión es la del costo de mantener estructuras organizacionales históricamente piramidales que se les señala como ineficientes, al lado de estructuras más planas y menos burocratizadas, con una relación más cercana con la población y con sistemas de trabajo que den razón de la efectividad de sus acciones.

Una nueva dimensión administrativa que está presente en los procesos de reforma es la de trabajar con énfasis en la evaluación de la eficiencia de los servicios, o sea con mayor certeza del cumplimiento de las responsabilidades por parte de los

grupos de trabajo, dejando de lado la evaluación de servicios individualizada, subjetiva y poco efectiva para mejorar la calidad de los servicios o productos ofrecidos. Con la participación de los individuos conformados en grupo de trabajo se generan los objetivos que se desean alcanzar y se llegan a acuerdos para medir los resultados, con lo que también se estaría evaluando el aporte de cada quien en el servicio final.

Las políticas de mejoramiento que señalan los informantes así como las contenidas en los documentos revisados para cada variable estudiada, entre las más notables, son:

Capacitación: Se realizan esfuerzos para integrar planes de estudio entre instituciones formadoras y capacitadoras del ámbito sectorial. Se impulsa la formación de gerentes sociales. Se fortalecen las políticas de desconcentración de los procesos de capacitación. Se han introducido técnicas para la determinación de necesidades de capacitación en los niveles locales. Se ha puesto énfasis en la capacitación según necesidades puntuales demostradas. Se evalúa la posibilidad de articular la capacitación con la acreditación individual. Se han establecido convenios con el sector público y privado para apoyar los procesos de desarrollo organizacional.

Relaciones laborales: Existe un marco jurídico en proceso de modernización. Se implementan sistemas para evaluar la eficiencia, la calidad y la satisfacción de los servicios. Se trabaja en proyectos de carrera administrativa y de regulación del empleo público. Se incentivan los procesos de comunicación con los trabajadores para disminuir la incertidumbre. Se incrementa la capacidad de negociación por parte de las jefaturas. Se consolidan medios para la evaluación del desempeño de los equipos locales de salud. Se incentiva el carácter de pertenencia en el trabajador en modelos de gestión no tradicionales.

Administración de personal: Se mejoran procesos de trabajo en beneficio de la agilidad de los trámites. Se aplican metodologías para realizar inventarios de recursos humanos. Se introduce la evaluación del desempeño laboral. Las Oficinas de Servicios Civiles se encuentran en proceso de desconcentración. Se diseñan sistemas de información en Recursos Humanos para apoyar la toma de decisiones y los procesos de planificación. Hay interés por mejorar la comunicación con los trabajadores respecto de sus derechos y obligaciones. Se están consolidando sistemas de carrera administrativa y de desarro-

* PASCAP/OPS. Centro de Documentación de PASCAP. Unidad de Investigación, D.R.H.

llo de personal. Se implementan labores de capacitación a niveles directivos.

La organización del trabajo: Hay preocupación por el diseño de espacios adecuados tanto físicos como sociales y psicológicos para el desarrollo del trabajo en salud. Se ha reforzado la delegación de funciones en regiones, áreas o departamentos. Se han introducido nuevos sistemas de gestión para el des-

empeño laboral de los grupos de trabajo. Se ha dado participación a agentes externos en la prestación de servicios de salud.

El documento concluye con algunas líneas de acción para un nuevo enfoque de gestión el cual ha de ser enfrentado mediante la convergencia de nuevos paradigmas de trabajo que han de permear en la cultura organizacional de los servicios de salud.