



**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA  
DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN:  
DESVINCULACIÓN MASIVA DE FUNCIONARIOS DEL INSTITUTO  
NACIONAL DE SEGUROS**

**Licenciatura en Comportamiento Organizacional**

**Modalidad: Escritura de Caso**

**Sustentante: William Sequeira Jiménez**

**Tutor: Lic. Hernán A. Rojas Angulo, MBA**

**Diciembre 2006**

## **Agradecimiento:**

A Susana Calvo, quien aun sin saberlo impulsó mi vida para olvidar viejos errores y sembrar nuevos mañanas.

A Luz Marina Jiménez, por su entereza y pasión por la vida, por creer en mí; aún en mis horas más oscuras.

A Dios, por haberme dado a ambas.

## **Dedicatoria:**

A algunos de mis ex-compañeros del Instituto Nacional de Seguros, quienes a causa de un Estado que no se entiende a sí mismo, vieron sus sueños, planes y vidas cambiadas en un instante.

## - Índice -

<b>Resumen del Caso</b> .....	<b>1</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>1</b>
<b>Objetivos del Enseñanza</b> .....	<b>2</b>
<b>Ubicación del Caso</b> .....	<b>3</b>
<b>Requisitos del estudiante</b> .....	<b>4</b>
<b>Antecedentes</b> .....	<b>5</b>
<b>Definición del Problema</b> .....	<b>13</b>
<b>Objetivo General</b> .....	<b>15</b>
<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>15</b>
<b>Análisis FODA</b> .....	<b>16</b>
Fortalezas .....	<b>16</b>
Oportunidades.....	<b>18</b>
Debilidades .....	<b>19</b>
Amenazas .....	<b>19</b>
<b>Alternativas de solución</b> .....	<b>20</b>
Contratación de Firma externa.....	<b>20</b>
Colaboración sindical .....	<b>22</b>
Plan Contingente de RRHH .....	<b>23</b>
<b>Implementación de solución</b> .....	<b>24</b>

## **Resumen del Caso:**

A mediados del mes de mayo del 2006, el Instituto Nacional de Seguros, sufrió la desvinculación de 256 funcionarios de su planilla, lo cual representó un 10% de la totalidad de los funcionarios que la componen.

A causa de ello, varios de los procesos de trabajo se vieron afectados en algunas áreas y los colaboradores restantes debieron asumir mayores cargas de trabajo.

Debido a que esta situación nunca se había previsto y no se contaba con las condiciones necesarias para lograr una rápida sustitución del personal, el Departamento de Recursos Humanos se vio ante la problemática de no contar con un adecuado plan de acción que le permitiera solventar con denuedo estas situaciones.

Las propuestas de solución al caso, serán planteadas según las posibilidades reales del Instituto, buscando proveer a Recursos Humanos, de un Plan Contingente de aplicación inmediata, a fin de contar con la capacidad de respuesta y solución necesarias para un futuro acontecimiento de esta magnitud.

## **Abstract:**

In the middle of May, 2006; the National Institute of Insurances, suffered the renounce of 256 employees, which represented 10 % of the totality of the workers who compose it.

Because of it, several of the processes of work turned out to be affected in some areas and the remaining collaborators should have assumed major charges of work.

Due this situation had not been foreseen ever, and the Organization was not provided with the necessary conditions to achieve a rapid replacement of the personnel, the Department of Human Resources met before the problems of not being provided with a suitable plan of action that was allowing him to settle with efficiency these situations.

The proposals of solution to the case will be raised according to the real possibilities of the Institute, thinking about how to provide to Human Resources, of a Contingent Plan of immediate application, in order to be provided with the capacity of response and necessary solution for a future event of this magnitude.

## **Objetivos del Enseñanza**

Una vez finalizado el análisis y desarrollo del presente caso, el estudiante habrá hecho uso de sus conocimientos en los siguientes temas, así como logrado la profundización y mayor dominio de los mismos:

- La influencia que tiene en las organizaciones el manejo de la información.
- Importancia que tiene la comunicación vertical y horizontal dentro de cada compañía.
- Relevancia del clima y cultura organizacional en las decisiones que debe tomar cada Empresa.

- El proceso de reclutamiento y selección.
- Mantenimiento e importancia del Inventario de Recursos Humanos,
- Distribución de cargas de trabajo dentro de una Empresa.

## **Ubicación del Caso**

Los siguientes son los cursos que conforman la Licenciatura en Comportamiento Organizacional:

- Liderazgo y habilidades directivas.
- Dinámica de grupo y equipos de trabajo.
- Estructura de la organización y diseño del trabajo.
- Psicología de las organizaciones.
- Políticas y prácticas de los Recursos Humanos.
- Poder y política en las organizaciones.
- Cultura Organizacional.
- Negociación y resolución de conflictos.
- Comunicación Corporativa.
- Motivación de las personas.
- Legislación laboral.

De conformidad con lo anterior, considero que este caso puede ser utilizado en los siguientes cursos, según se explica:

- **Estructura de la organización y diseño del trabajo.**

Debido a la programación de las cargas de trabajo que deben considerarse para determinar con certeza la magnitud del problema.

- **Políticas y prácticas de los Recursos Humanos.**

Con base en el análisis y propuesta del proceso de Reclutamiento y Selección, así como la actualización del Catálogo de Recursos Humanos.

- **Cultura Organizacional.**

En virtud del impacto que tuvo la comunicación informal en la condición del capital humano del Instituto, así como el clima organizacional que se dio lugar a raíz de ello.

- **Motivación de las personas.**

Por cuanto las causas de desvinculación masiva de personal estriban grandemente en factores de motivación externos para cada funcionario.

- **Legislación laboral.**

Debido al análisis de lo actuado en materia de ruptura de relación laboral, este proceso es fundamental para poder considerar con toda propiedad los antecedentes del problema.

## **Requisitos del Estudiante**

En concordancia con la temática de este caso, y por la complejidad que le reviste, considero que el estudiante a quien se le asigne su estudio y resolución debe contar al menos con las siguientes habilidades, destrezas y competencias, así como la formación universitaria que se indica.

- Bachillerato Universitario en una carrera afín a la Administración de Empresas, preferiblemente con énfasis en Recursos Humanos.
- Curso de Comportamiento Organizacional, a nivel de Bachillerato; o en su defecto, Administración de Recursos Humanos.
- Es deseable que el estudiante se encuentre al menos con tres cursos de la Licenciatura en su haber, con el propósito de que tenga un panorama claro de algunos de los términos o procesos a los que se refiere el caso.
- El estudiante deberá tener conocimiento básico de la gestión del Recursos Humanos dentro de la Administración Pública.
- Es necesario que el estudiante cuente con capacidad de análisis orientado a la obtención de resultados concretos que requiere el caso.
- Debe estar familiarizado con la metodología de resolución de casos.
- El estudiante requiere conocimientos teóricos de la Desvinculación de Personal, distribución de Cargas de Trabajo y procesos de Reclutamiento y Selección de personal.

### **Antecedentes:**

El Instituto Nacional de Seguros, es una organización líder a nivel centroamericano en el negocio de los seguros, pertenece al sector público y hasta el día de hoy, mantiene el monopolio legal de la venta de Seguros en el ámbito Nacional.

En los últimos 5 años, se ha visto de cara a la eventual apertura del mercado de seguros, a raíz de la posible ratificación en nuestro país del Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Centroamérica.

En cuanto a la relación obrero-patronal, la misma está regida por medio de una Convención Colectiva de Trabajo.

Es importante mencionar que al momento de desarrollo del caso varios artículos de dicho texto se encontraban denunciados ante la Sala Constitucional, por sectores políticos de relativa importancia.

Uno de los artículos denunciados de la Convención Colectiva de Trabajo, establece que si un funcionario renuncia después de haber laborado 10 años en la Institución, se le paga el 100% de derecho de cesantía por todos los años laborados, sin límite de ellos, contrario a lo que establece el Código de Trabajo, el cual establece un tope máximo de pago de 8 períodos por año laborado.

Tres semanas antes de que los hechos de estudio en el presente caso tuviesen lugar se vivió el cambio de Presidente Ejecutivo; cabe destacar que esto significó una variación bastante notoria en el estilo de Liderazgo llevado por la Administración Superior hasta el momento.

Aunado a lo anterior, debe considerarse que por tratarse de una Institución del sector Público, los funcionarios gozan de mucha estabilidad laboral, por lo tanto las renunciaciones se dan en pocas ocasiones, y siempre han generado cierto interés del resto de los miembros de la organización, sobre todo cuando se trata de trabajadores con muchos años de laborar.

La mayor fuente de rupturas laborales se da por medio del acogimiento de la pensión, o bien en el caso de los funcionarios temporales que no consiguen ser

nombrados con una plaza en propiedad y buscan mejores oportunidades o mayor estabilidad en otras organizaciones.

A mediados del mes de mayo del año 2006, diferentes medios escritos de la prensa costarricense anunciaron que a la Junta de Protección Social (otra empresa del Sector Público, que rige sus relaciones obrero-patronales por medio de una Convención Colectiva de Trabajo, al igual que el INS), la Sala Constitucional le había establecido un tope de años para el pago de cesantía.

Así mismo, alrededor de esa fecha, también trascendió al conocimiento público que la citada instancia Jurídica había resuelto con lugar, un recurso de inconstitucionalidad presentado en contra del INS con respecto al pago de la “Póliza Diferida”, la cual suponía que los funcionarios dejarían de percibir un 12% de sus ingresos mensuales.

A partir de ese momento, en toda la organización se generó un ambiente de ansiedad y preocupación, pues el rumor general que se daba entre corrillos era que el próximo fallo de la Sala Constitucional estaría dirigido en contra del pago de la cesantía en el INS.

Los trabajadores se saludaban con expresiones como: “¿Viste que nos quitaron la Diferida?, ya casi viene lo del tope de la cesantía”, “¿Y vos que vas a hacer? ¿Te vas a quedar a esperar que nos quiten más cosas?”.

Otras frases empezaron también a cobrar presencia en todas las conversaciones informales que se tenían entre los empleados; por ejemplo, una persona que tenía 20 años de trabajar, decía “No hombre, si yo no voy a perder 12 años de mi vida”, haciendo alusión a que, de aprobarse el límite de los 8 años de cesantía, el tiempo restante no sería considerado para su pago.

Por otro lado, también existían funcionarios a quienes en realidad no les afectaba para nada el tope de los años en la cesantía, es decir aquellos colaboradores que tuviesen menos de 8 años de laborar para la Institución, u otros quienes probablemente solo tenían 10 u 11 años, y el argumento esgrimido por excelencia era “Para que me voy a ir, si en la calle nunca me van a pagar lo que me pagan acá”.

Como un ejemplo más de las percepciones que generó esta especulación, muchas personas se avocaron a expresar justificaciones en función de terceros, “Si yo tuviese tantos millones acumulados en prestaciones, yo me iría inmediatamente”, o bien “No sé que esta haciendo todavía aquí esa persona, ya debería haber cobrado la liquidación y estar en la casa tranquilo”.

Debemos considerar que la media de antigüedad de los empleados rondaba los 17 años, es decir, de los aproximadamente 2500 funcionarios, alrededor del 15% tenían más de 15 años de laborar en el INS.

Lo anterior significaba que en una eventual aprobación del tope de cesantía a los 8 años dictados por ley, estos funcionarios se verían de cara a perder prácticamente el 50% de las prestaciones legales acumuladas a esa fecha.

Debido al creciente clima de incertidumbre y tensión que se creó entre la mayoría de funcionarios, el Sindicato de la empresa convocó a una reunión donde se contaba con la participación de una asesora legal en materia laboral.

En dicha asamblea se dejó en claro que no había forma de garantizar cuál sería el fallo de la Sala, y se ratificó que el mismo era de aplicación inmediata, por lo cual, en cuanto se resolviera el asunto, todos los trabajadores indiferentemente de su condición, o sus expectativas, deberían acoger la resolución de esa instancia.

Un hecho que debe considerarse en este manejo específico de información, fue que el mismo lunes, después de que se realizará dicha reunión, muchos trabajadores redactaron inmediatamente su carta de renuncia, sin siquiera considerar un día más la decisión.

Por su parte, la Administración Superior, en ese período de especulaciones mantuvo una posición ecuánime en informar a los trabajadores que el asunto se salía de su control, y no restaba más que esperar por el voto de la Sala Constitucional.

Así las cosas, durante los dos días siguientes al que se realizó la reunión del Sindicato se dio un hecho sin precedentes en la compañía, los trabajadores se aglomeraron en el Departamento de Recursos Humanos trayendo sus respectivas cartas de renuncia inmediata, en la mayoría de los casos sin siquiera dar el período de preaviso establecido por ley.

Hemos hablado de cómo el Departamento de Recursos humanos fue el testigo presencial de este proceso de renunciaciones, por lo tanto, en dicha dependencia absolutamente todos los recursos disponibles en espacio físico, tiempo y personal fueron afectados directa o indirectamente por esta situación.

Así mismo, debido a que las renunciaciones se presentaban en grupos de compañeros de trabajo, muy pocos departamentos contaron con la “dicha” de sufrir solamente una baja en su planilla. En términos generales todas las dependencias del Instituto se vieron afectadas de una manera significativa.

Muchos de los puestos que quedaron sin ocupante, pertenecían a Jefaturas que tenían más de dos décadas de trabajar para la Institución, y las plazas restantes, eran de funcionarios de rango operativo o técnico que también tenían una antigüedad similar.

En ese sentido, una de las consecuencias negativas más comunes fue la carencia de personas autorizadas para avalar algunos trámites cotidianos, al no tener una Jefatura para que firmara la documentación, no podía darse un adecuado servicio al cliente externo.

De igual forma se vivió la situación con los perfiles de autorización que tenían los usuarios de los diferentes sistemas informáticos de la compañía, pues por lo general es necesario seguir una cadena de aprobación que en algún punto, se veía cortada debido a la ausencia del ex funcionario.

De ahí que puede rescatarse como ejemplo específico e ilustrativo, el volumen de trabajo que tuvo que manejar de un día para otro el área informática para redefinir las autorizaciones, crear nuevos perfiles y otros tantos procesos que no hacen más que ratificar que el Instituto se veía de cara a una situación bastante difícil de afrontar, toda vez que las cargas de trabajo debían seguir atendiéndose normalmente.

Dada la normativa institucional en materia de Reclutamiento y Selección, el Instituto estaba imposibilitado para sustituir inmediatamente las vacantes con oferentes de nuevo ingreso, por otro lado, tampoco era posible nombrar en propiedad a los puestos de Jefatura que estaban sin ocupante.

En este apartado, debemos puntualizar las dos situaciones mencionadas y que tuvo que afrontar el área de Reclutamiento; en primera instancia se debía captar personal de nuevo ingreso para que ocupara los puestos de nivel operativo, y seguidamente se debía encontrar la forma de dotar a las dependencias con su Jefatura funcional, tal como lo establecía la estructura organizativa.

Para lo anterior, se requería que los nuevos ingresos atravesaran por un proceso previo de selección que consiste en pruebas de psicometría y la presentación de atestados curriculares.

En ese sentido, el Departamento de Recursos Humanos, se vio en la necesidad de convocar pruebas de ingreso durante dos semanas, las cuales fueron aplicadas por aproximadamente 300 oferentes.

Esto sin contar, con la recepción de alrededor de 700 currículos durante las dos siguientes semanas a la renuncia masiva.

Cabe mencionar que el Instituto no hacía recepción de currícula, aproximadamente desde el 2003, pues el nivel de rotación del personal era sumamente bajo, y por otro lado debido al régimen de sustituciones por incapacidades y vacaciones, se mantenían alrededor de 244 funcionarios de forma temporal, quienes en cuanto una plaza quedaba vacante, eran la primera opción para ocuparla.

Las pruebas de ingreso nunca se habían realizado de forma tan intensa, el hecho es que ni siquiera se tenía prevista la cantidad de formularios de prueba psicométrica, para aplicarla a grupos de 150 oferentes durante las dos semanas citadas.

Por lo tanto fue necesario que se involucrara todo el Departamento de Recursos Humanos para dar soporte a esta área y tener la capacidad de procesar toda esta información.

Los puestos de mayor nivel que podían ser ocupados por funcionarios internos, dependían de que el aspirante contara con el grado de elegibilidad para el mismo,

el cual se alcanza por medio de un concurso interno que en todos los casos tiene un tiempo promedio de resolución equivalente a dos meses.

Por lo tanto, se determinó que los rangos de Jefatura que habían quedado vacantes, los cuales eran alrededor de 45 debían ser llenados con sus candidatos naturales de manera temporal, por un periodo de tres meses.

Así las cosas, el ascenso de estos funcionarios a los puestos de Jefatura, significó que se estableciera una cadena de ascensos, donde en algunos casos al final de la misma se tenía un oferente de nuevo ingreso.

Para este proceso de sustituciones, el papel del Departamento de Recursos Humanos fue ligeramente mayor al de simple tramitador, pues a decir verdad la decisión de cuales serían los funcionarios que ocuparan puestos de Jefatura recayó en el superior Jerárquico de cada Dependencia.

Lo anterior evidenció la falta de planificación del desarrollo de la Carrera Profesional y de los cuadros de sustitución dentro de la compañía.

Para lo anterior, se necesitó de previo la aprobación de la Administración Superior, así como para la sustitución con carácter temporal de los puestos de Jefatura y mandos medios con funcionarios internos que calificaban como los candidatos naturales a ocupar los puestos.

Durante todo este período de transición, las unidades de trabajo del Instituto tuvieron un recargo de funciones en los trabajadores que se mantenían en sus puestos, toda vez que se estableció la directriz interna de que ningún proceso de trabajo debía de verse retrasado o afectado, mucho menos aquellos que consistían en un servicio al cliente externo.

## **Definición del Problema:**

La renuncia masiva de funcionarios en el Instituto Nacional de Seguros, acaecida el pasado mes de mayo del 2006, generó un trastorno en el desarrollo y sostenimiento de los procesos de trabajo.

El total de renunciaciones presentadas en ese período fue de 256, lo cual significó una merma del 10% del total de la planilla del Instituto.

Como se indicó en los antecedentes, las renunciaciones en su mayoría fueron inmediatas, por lo tanto en el transcurso de una semana, el Departamento de Recursos Humanos se vio ante la problemática de tener muchas dependencias diezmaradas, y por ende los procesos de trabajo debieron ser asumidos por los funcionarios que se mantenían remantes; por lo cual, la necesidad de reemplazar al personal en el menor tiempo posible tiene el propósito de disminuir el efecto que esta situación pueda tener en los resultados de cada oficina.

Una vez logrado el proceso de sustitución temporal de los puestos, también el Instituto tuvo que asumir los costos por contrataciones de nuevo ingreso, los cuales según la teoría de desvinculación laboral, consisten en la curva de aprendizaje que deben sufrir todos los colaboradores recientes, así como las posibles bajas de rendimiento en las actividades propias de cada Dependencia.

Con respecto a las separaciones de los trabajadores, si bien es cierto el Patrono no puede incidir en una deducción unilateral del colaborador, es importante que se busque la forma de reducir el impacto de las mismas, pues a fin de cuentas su costo es muy elevado.

Debe considerarse además, que el Instituto afronta la inminente apertura del mercado de seguros, razón por la cual el personal que una vez formó parte de nuestra compañía, hoy día puede convertirse en un eventual competidor.

Aunado a lo anterior, los costos de capacitación y formación del nuevo personal se podrían ver aminorados si se cuenta con un proceso más fluido de reclutamiento, o bien, si el mismo se planifica de forma tal que no cause un trastorno en las labores de todo el Departamento de Recursos Humanos.

Esta descripción de hechos ha evidenciado que no es posible atribuir la rotación de personal solamente a elementos internos de la compañía sino que deben investigarse todos factores que incidieron en el mismo.

El problema en este caso es que el Departamento de Recursos Humanos, y en sí el Instituto nunca estimó la posibilidad de que tantos funcionarios de manera inmediata salieran por cuenta propia de su lugar de trabajo.

A fin de cuentas, la decisión personal de 256 funcionarios debió ser afrontada por los colaboradores restantes que permanecieron dentro del Instituto.

Si bien es cierto, la mayoría de las renunciaciones que el Instituto tuvo que afrontar, fueron producto de una decisión basada en argumentos muy propios de cada ex funcionario, la realidad del Instituto no puede variar por esa situación.

Parte de la interrogante que se plantea es hasta que punto, estas rupturas laborales voluntarias, pueden ser evitadas por el Instituto, si en este caso particular hemos visto que las razones para desvincularse fueron completamente externas a la administración del recurso humano que hace la compañía, al contrario, fue un posible cambio en la política salarial y de remuneración, el que hizo que los funcionarios tomaran su decisión de marcharse.

Seis meses después de que se dio la renuncia masiva de funcionarios, la Sala Constitucional aún no ha redactado definitivamente su voto con respecto al tope de cesantía, lo cual permite concluir que no puede descartarse la posibilidad de futuras renunciaciones por las mismas razones detalladas en el presente texto.

En un 95% de los casos, los puestos de Jefatura que quedaron vacantes por la renuncia masiva, al día de hoy todavía no han sido sustituidos en propiedad, sino que se mantiene un nombramiento temporal de los mismos, a la espera de que se resuelva el concurso interno respectivo.

Así mismo, el Departamento de Recursos Humanos todavía mantiene procesos de trabajo relacionados con los acontecimientos del pasado mes de mayo, lo cual permite ver que no se estaba preparado funcionalmente para afrontar oportunamente una situación de este tipo.

### **Objetivo General:**

Proponer para el Departamento de Recursos Humanos, la elaboración de un plan de contingencia, que de manera proactiva le permita a esta unidad organizativa, llevar a cabo acciones tendientes a disminuir el impacto de una desvinculación masiva de funcionarios en el INS, y de ese modo garantizar la continuidad de los distintos procesos de trabajo.

### **Objetivos Específicos:**

- Proponer el mejoramiento y actualización del inventario de Recursos Humanos dentro de la Institución, actualizándolo con la información que sea

necesaria con el objetivo de contar con una base de datos que brinde cuadros de sustitución para aquellos puestos que sean claves dentro de cada área de trabajo.

- Plantear la necesidad de crear un sistema de comunicación rápido y efectivo, que pueda ser utilizado por cualquier funcionario de la Institución para valorar planificadamente la conveniencia o no, de romper su relación laboral atendiendo a factores reales y objetivos en beneficio propio y el de la Organización, a efecto de eliminar la toma de decisiones apoyada en especulaciones y temores infundados por terceras personas u organizaciones.
- Sugerir un sistema integrado de información para que el Departamento de Recursos Humanos pueda identificar previamente y de manera oportuna cuál es la población que tiene mayor propensión a desvincularse del Instituto.
- Sugerir la posibilidad de que el proceso de reclutamiento y selección de personal del Instituto sea más flexible y permita obtener respuestas más prontas ante futuras desvinculaciones masivas o individuales.

## **Análisis FODA:**

### **Fortalezas**

Se puede asegurar que el grado de satisfacción de los funcionarios es bastante bueno, por lo tanto se puede contar con ellos para la ejecución del plan

contingente, toda vez que las causas de la fuga de personal, no responden a conflictos directamente atribuidos a la Administración.

El Instituto cuenta con una plataforma tecnológica de gran capacidad y muy moderna, en el módulo de Recursos Humanos, se pueden encontrar aplicaciones para dar seguimiento a la carrera profesional de los empleados.

La población remanente en el Instituto, son en su gran mayoría, colaboradores relativamente más nuevos que quienes renunciaron en mayo pasado, por lo tanto es más probable que se pueda garantizar su permanencia.

El Departamento de Recursos Humanos cuenta con profesionales calificados en el campo, tienen dominio técnico sobre los temas de Administración del Capital Humano, con lo cual podrán implementar las soluciones contingentes que se requieren.

Se han identificado cuales son los factores más sensibles dentro de la relación laboral, por lo tanto se facilita la puesta en marcha de un sistema de información formal.

El proceso de Reclutamiento y Selección, en gran medida está regulado solamente a nivel de Políticas internas del Departamento, por lo tanto su actualización y modificación se puede iniciar inmediatamente.

Existe gran interés por parte de la Jefatura de Recursos Humanos para elaborar propuestas basadas en planteamientos estratégicos, con utilidad a corto plazo, de cara a los cambios estructurales que está sufriendo el Instituto.

## **Oportunidades**

La apertura del mercado de seguros hace que el panorama inmediato del Instituto se vea caracterizado por una eventual competencia que le obligue a optimizar sus recursos y buscar el grado máximo de eficiencia en sus procesos.

Con la venida de nuevos funcionarios, se inyecta a la población organizacional una cuota bastante significativa de nuevos conocimientos y de actualización en materia de seguros y áreas administrativas, con lo que se garantiza la continuidad del negocio.

Esta coyuntura puede aprovecharse, para que a la hora de contratar personal se pueda dar un contrato psicológico inicial, con un panorama claro y entendido de la realidad actual del Instituto, con lo cual se van generando espacios de comunicación más concretos y certeros.

El Instituto se encuentra dentro de un proceso de reestructuración, en el cual se ha manifestado abiertamente el interés por parte de la Administración Superior de conocer las propuestas que cada Unidad Organizativa tenga para mejorar sus procesos.

Se ha solicitado a Recursos Humanos que emita una propuesta ante la Gerencia en función de agilizar el proceso de Reclutamiento y Selección, con lo cual se brinda un gran espacio de comunicación que se puede aprovechar con el fin de presentar el Plan Contingente que nos ocupa.

Dentro de la propuesta de Ley de Seguros están contenidas cláusulas que permiten al Instituto prescindir de sus ataduras y burocracia administrativas, para poder agilizar la toma de decisiones en materia presupuestaria y de gestión de Capital Humano.

## **Debilidades**

El instituto aun debe afrontar la existencia de un movimiento sindical irresponsable que lejos de brindar información oportuna y fehaciente, se enmarca en conflictos de índole personal que no aportan ningún beneficio, y vierte información poco calculada en cuanto a su efecto para los funcionarios.

El departamento de Recursos Humanos, debido al trabajo que significó este acontecimiento, y a razones de fondo que enmarcan la gestión pública, evidencia que no cuenta con cultura de Planificación Estratégica; por lo tanto, implementar una posible solución para futuros procesos de renuncia se torna bastante complicado.

A pesar de que el proceso específico de Reclutamiento y Selección cuenta con un grado considerable de independencia, otros elementos de gran importancia para la gestión de Recursos Humanos están supeditados a la autorización de entidades estatales. Como consecuencia, la Administración Superior no tiene ingerencia sobre muchos aspectos relativos al manejo de personal.

Existe dentro del instituto una cultura de cotilleo muy marcada con respecto al manejo de la información; lo cual, dificulta el establecimiento de canales formales de comunicación.

## **Amenazas**

La inexistencia de voluntad política a nivel de Junta Directiva del Instituto para implementar el Plan de Contingencia ante las desvinculaciones de funcionarios, toda vez que debe tenerse en cuenta que como empresa del estado se cuenta con una gran influencia del sector político a nivel de la administración.

La resistencia que pueden tener algunas Jefaturas del Instituto, con respecto a la implementación de los cuadros sustitutos, debido a que no deseen prescindir de más funcionarios claves de sus Dependencias, los cuales serán candidatos directos a ocupar puestos en otras áreas.

La Unión Sindical del Instituto es partidaria de centralizar por su medio toda la información correspondiente a las relaciones obrero-patronales, por lo tanto estarían en desacuerdo ante el planteamiento de Recursos Humanos para mantener el canal de información formal con los trabajadores.

La creciente demanda laboral en materia de seguros, haría que Recursos Humanos cuente con menos opciones inmediatas para sustituir sus puestos vacantes, debido a que la mayoría de estos profesionales puedan estar colocados en otras compañías.

## **Alternativas de solución:**

### **Contratación de una firma externa**

Una posible solución al problema que se nos plantea, sería la contratación de una firma consultora que pueda elaborar los cuadros de sustitución de los puestos claves del Instituto, agilizar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, actualizar el Inventario de Recursos Humanos y establecer el sistema de información que permita al Instituto identificar las posibles desvinculaciones.

En este sentido, dicha firma debería contar con información básica del personal y su estado dentro de la Institución para que en el momento en que tenga lugar la desvinculación masiva, ellos puedan brindar al INS todo el soporte requerido para

que pueda cumplirse el objetivo primordial; es decir, ocupar los puestos vacantes para no ver los procesos de trabajo afectados.

Para que esta solución pueda llevarse a cabo, es necesario tomar en cuenta las características que el INS tiene como entidad Pública; en el mejor de los casos se podría establecer un contrato directo entre el Instituto y la Firma consultora, quienes empezarán la labor de recolección de datos y toma de perfiles en el mismo momento en que se dan por adjudicados.

Una vez realizado este primer paso, la firma consultora deberá mantener preparada esta información, para ser utilizada ante el acaecimiento de una nueva renuncia colectiva de funcionarios, con el propósito de implementar las soluciones que hayan obtenido de su estudio; ahora bien, debido a que no tenemos una noción exacta de cuando podrían darse de nuevo estos acontecimientos, tampoco se podría regular por cuanto tiempo estaríamos teniendo relaciones comerciales con dicha compañía.

Por otro lado, se podría proponer que la Firma Consultora, una vez levantada la información que considere necesaria para su propuesta, brinde a disposición de Recursos Humanos este insumo, y dar de esa forma por concluida la labor de consultoría.

En ese sentido, el mismo Departamento de Recursos Humanos sería el encargado de estar actualizando la información recopilada, durante el tiempo que sea necesario hasta que se de la situación que amerite su implementación.

Esto dejaría también en manos de Departamento de Recursos Humanos la puesta en marcha del proceso cuando ya se tenga que dar en tiempo real.

Básicamente la labor de la Firma Consultora estriba en la actualización del Inventario, revisión de las políticas de Reclutamiento y el levantamiento de datos, pues de lo contrario la relación contractual estaría supeditada a que ocurra un eventual acontecimiento.

No obstante lo anterior, el poder contar con el insumo que genere esta Firma, será de gran provecho para el Instituto.

### **Buscar colaboración sindical**

Siempre con el propósito de que los procesos internos del Instituto no se vean desmejorados ante la carencia de sustitución para ex-funcionarios, se puede buscar una solución conjunta con el Directorio de la Unión Sindical del Instituto.

El Sindicato se encargará de negociar y garantizar junto con la Administración, que cualquier funcionario que renuncie tendrá todos los derechos conferidos por el Código de Trabajo y la Convención Colectiva que rige las relaciones obrero-patronales del Instituto.

Aunado a lo anterior, la labor del Sindicato consistirá en solicitar la colaboración de sus afiliados en el sentido de que su salida del Instituto se haga de una manera paulatina y progresiva, no de manera inmediata, dejando al patrono en lo que se podría llamar estado de indefensión ante la inminente partida de muchos funcionarios con procesos a su cargo y sin sustituto inmediato.

Puede establecerse por medio de la figura del preaviso, que si un trabajador renuncia el día de hoy, brinde al Instituto en promedio un mes de tiempo (según corresponda en los tractos establecidos por el Código) para que se busque o capacite su reemplazo en el puesto.

El trabajador tendrá garantizado que las condiciones en que renunció no se verán variadas durante el tiempo de preaviso y de esta manera tendrá un beneficio económico, pues como se ha indicado anteriormente, este monto es bastante considerable en la cancelación de prestaciones.

Para llevar a cabo esta solución, debe contarse con el acercamiento de la Administración Superior (quien es la instancia donde Recursos Humanos debería plantear el proyecto), y por otro lado, se debería tener una gran asesoría legal en el sentido de los fallos que puedan darse en la Sala Constitucional, durante el periodo que el funcionario está todavía realizando su preaviso, pues existen diversas interpretaciones acerca de la relación laboral, las cuales declaran que durante dicho período, todavía pueden afectarse los cálculos de prestaciones.

### **Plan Contingente de Recursos Humanos**

La alternativa de solución basada en un Plan Contingente, debemos abordarla desde sus orígenes, para luego determinar cual será el producto final con que cuente el Departamento de Recursos Humanos, y en general el INS.

Básicamente, la propuesta de este plan, estará compuesta por tres grandes sub-proyectos; los cuales son: **1-** Actualización del Inventario de Recursos Humanos, **2-** Mejora de las Políticas de Reclutamiento y Selección, **3-** Fortalecimiento de los canales de comunicación formal dentro del Instituto.

Esta solución abordará las tres grandes áreas donde recae el planteamiento de objetivos, para poder brindar una solución integral a la problemática que se plantea en el caso, teniendo la particularidad de que se constituye como una herramienta que puede ser mantenida dentro del Departamento como un proceso más de trabajo.

Es decir, se estará proveyendo al Instituto de una solución sostenible en el tiempo, no una propuesta de aplicación única que luego no pueda ser aprovechada en su totalidad.

Esta alternativa será llevada a cabo con personal interno del Departamento de Recursos Humanos, quienes deberán ser elegidos por su especialidad y conocimiento técnico en las gestiones del Capital Humano, para contar con un equipo altamente efectivo que pueda llevar a buen puerto la totalidad del proyecto.

Esta alternativa, permite además, ejercer un efecto positivo sobre la cultura del Instituto, toda vez que se estará fortaleciendo el desarrollo de carrera interna de cada funcionario, así como el fortalecimiento de una administración estratégica, orientada a la búsqueda de potenciar los recursos de la Compañía.

La actualización del Inventario de Recursos Humanos, reviste suma importancia para que la Administración pueda tomar decisiones acerca del personal; por otro lado, la revisión de las políticas de Reclutamiento y Selección permitirá al INS agilizar sus procesos de contratación de colaboradores; todo ello acompañado de un proceso de comunicación efectivo y oportuno.

### **Implementación de Solución**

De conformidad con el análisis realizado a cada propuesta de solución, y tomando en cuenta la gestión integral del Capital Humano dentro de la organización, la alternativa que mejor resuelve la problemática planteada es el Plan Contingente de Recursos Humanos; el cual, se concretará a través del siguiente plan de acción:

## **1) Actualización del Inventario de Recursos Humanos**

Inicialmente, el Departamento de Recursos Humanos se abocará a actualizar por completo y de la forma más expedita posible, el Inventario de Funcionarios.

### **a) Acopio de información de funcionarios**

Según se ha descrito anteriormente, la Plataforma Tecnológica del Instituto permite que se puedan recolectar, almacenar e interpretar los datos más relevantes en lo que a selección y gestión de personal se refiere.

Se actualizarán todas las competencias, formación complementaria y estudios formales con que cuente el funcionario, por medio de una entrevista inicial que se difundirá por medio de la Comunidad de Conocimientos a toda la población Institucional, en el caso de aquellos funcionarios que no cuenten con acceso directo a un ordenador personal se realizará la entrevista por medio de la unidad administrativa más próxima que tenga.

### **b) Planificación de carrera profesional**

El inventario contará con un perfil de carrera profesional, donde el Departamento de Recursos Humanos, por medio de las clases de puestos existentes, podrá tener un monitoreo de los posibles cargos a los que se perfila el funcionario.

Por lo anterior, en el momento en que nuevamente tenga lugar un tránsito importante de personal, se contará con la información oportuna para identificar posibles candidatos naturales para cada categoría y sitio específico de trabajo.

Así mismo, el inventario funcionará para poder establecer segmentos de población con mayor riesgo de abandonar la Institución. Básicamente se determinaría por su antigüedad dentro del Instituto, por supuesto que los demás factores personales que puedan influir en esta decisión no podrán ser previstos por el INS; sin embargo, una buena parte del riesgo podrá ser controlado.

## **2) Mejora de las Políticas de Reclutamiento y Selección**

Estas políticas serán analizadas con detenimiento, a fin de buscar su flexibilización y que sean una herramienta de solución -no burocrática- para el Instituto.

### **a) Restricción para concursos internos**

Una vez que se cuente con la información descrita en el “paso 1” del presente plan, todos los concursos internos que se realicen a nivel institucional, no admitirán que se presente atestados adicionales a los que se encuentran cargados en el sistema, para ello, el funcionario deberá solicitar de previo la actualización de su currículum digital.

De esta manera nos garantizaremos que todos los trabajadores estén al tanto de que sus datos de formación y capacitación se encuentren actualizados.

### **b) Pruebas teóricas para concursos**

Por otro lado, para todos los puestos de cada una de las dependencias del Instituto, donde se considere que sea necesario la aplicación de una prueba teórica, se solicitará a la Jefatura respectiva que remita a Recursos Humanos un solo examen, con soluciones anexadas, la cual tendrá validez de dos años (tiempo promedio en el cual un puesto puede mantener de manera general su mismo perfil y funciones), siempre y cuando no exista ninguna circunstancia de fuerza mayor

que obligue a realizar una actualización a la prueba, antes de cumplido su periodo de vigencia.

Con esta medida, se garantizará que el proceso de selección se centralice únicamente dentro del Departamento de Recursos Humanos, y no se perderá tiempo en la revisión de pruebas teóricas por parte de las Dependencias.

Adicionalmente, el tiempo de resolución de apelaciones se reducirá considerablemente, pues será improbable que existan calificaciones subjetivas a las pruebas que tienen de antemano su solución.

**c) Elegibilidad para nombramientos**

Adicionalmente, se determinará que aquellos funcionarios que se encuentren elegibles en cualquier categoría para las diferentes dependencias, automáticamente tendrán su condición de elegibilidad para todas las categorías inferiores a ella, dentro del mismo departamento donde se ostenta la elegibilidad.

Lo anterior hará que se reduzcan el número de concursos internos considerablemente, pues si un funcionario está elegible en una categoría 10, podrá ser nombrado de forma permanente en una categoría 4; 6; 8 o cualquier otra menor.

**d) Reclutamiento de personal externo**

Esta labor debe ser considerada esencialmente en dos grandes grupos, los funcionarios de nuevo ingreso que ocuparían los últimos puestos de la cadena de sustitución (generalmente un Oficinista I) y aquellos puestos de Jefatura que la Administración Superior tenga interés de nombrar a discreción.

Para los primeros, se trabajará con pruebas a oferentes externos de aplicación semestral y con condición de elegibilidad por un año., hasta llegar a contar con un inventario de elegibles hasta por el 10% del total de la planilla del INS; con ello, se tendrían opciones de primera mano para suplir las eventuales vacantes, y solamente se debería dar solución a aquellos casos en que no se cuente con los oferentes debido a que ya estén trabajando o hayan perdido su interés.

Con respecto a los puestos de Jefatura, se debe establecer un procedimiento abreviado de reclutamiento y selección, en donde se establezcan parámetros a nivel de estudios formales, pruebas psicométricas, y una entrevista de competencias gerenciales que permita al Departamento de Recursos Humanos, establecer la elegibilidad de un potencial Jefe en un plazo máximo de tres días.

### **3) Fortalecimiento de los canales de comunicación**

Por último, para dar sostenibilidad al Plan Contingente, y que los insumos generados de él puedan ser utilizados de la mejor forma, se deberá tener especial atención, en los procesos de comunicación de parte de la Administración hacia el personal en general, sobre todo cuando se traten temas con respecto a su relación obrero-patronal, considerando todas las condiciones implicadas.

En ese sentido, se mantendrá informada a la población institucional acerca del rumbo que toma el entorno político, jurídico y económico, en función con las necesidades y expectativas del Instituto Nacional de Seguros.

Para estos efectos, se utilizará la revista informativa mensual del Instituto, y se emitirán memorandos por parte de La Gerencia con la información de cualquier cambio, o indicio de este, en las relaciones obrero-patronales.

Aunado a lo anterior, se hará una campaña de sensibilización para que todos los funcionarios que tiene interés real en abandonar la Institución, puedan acercarse con toda confianza a Recursos Humanos para evacuar sus dudas con respecto a la desvinculación laboral.

Por último, se identificará la población con mayor riesgo de ausentarse de la Institución, serán a estos puestos a los que se les realice en primera instancia una selección interna de personal, a fin de contar con una nómina de elegibles, lista para ser utilizada ante cualquier eventualidad.

De esta manera, se contrarrestará el efecto que causa la incertidumbre, la ansiedad y la falta de información veraz dentro de la Institución.