

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS**

**ESCUELA DE POSGRADOS**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN  
GERENCIA GENERAL**

**Percepción de los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos de la  
Asamblea Legislativa de Costa Rica sobre los cambios en el desarrollo de actividades  
administrativas en la era pospandemia, de enero 2022 a enero de 2023.**

**Nombre del estudiante:**

**Jorge Alberto Arias Rodríguez**

**Nombre del tutor:**

**Alejandro Leiva González**

**Nombre del lector:**

**Marco Betancourt Quesada.**

**Campus Metropolitano**

**Noviembre, 2023**

## Contenido

Resumen ejecutivo.....	5
CAPÍTULO I: PROBLEMA .....	7
Planteamiento del problema .....	7
Objetivos.....	10
Objetivo general: .....	10
Objetivos específicos:.....	10
Justificación .....	11
Antecedentes.....	13
Proyecciones.....	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	17
Percepción de los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa .....	17
Percepción de los funcionarios .....	17
Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa .....	18
Cambios en las actividades administrativas en la era pospandemia.....	20
Actividades administrativas en el Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa .....	20
Era pospandemia.....	22
Fortalezas y debilidades en los cambios administrativos .....	23
Análisis comparativo en los cambios identificados.....	24
Lineamientos gerenciales .....	25
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	26
Enfoque de investigación.....	26
Diseño de la investigación.....	27
Fuentes de información .....	27

Población y muestra .....	28
Tipo de muestreo .....	29
Cuadro de unidades de análisis.....	30
Instrumentos de recolección de datos.....	32
Entrevista semiestructurada.....	32
Encuesta.....	32
Revisión bibliográfica .....	32
Validación de los instrumentos .....	33
Tratamiento de la información .....	34
Procesamiento y análisis de la información .....	34
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	36
Cambios en el desarrollo de las actividades administrativas del Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa en la era pospandemia según la percepción de los funcionarios .....	36
Principales fortalezas y debilidades en las funciones administrativas en el Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa .....	41
Análisis comparativo de los cambios identificados en el desarrollo de las actividades administrativas según la percepción de los funcionarios de enero de 2020 a enero de 2023 .....	46
Propuesta de lineamientos gerenciales para mitigar las posibles debilidades y potenciar las fortalezas en las funciones administrativas del Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa.....	51
Promover pequeños cambios manejables .....	65
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	68
Conclusiones.....	68
Cambios identificados según la percepción de los funcionarios en la época pospandemia.....	68

Fortalezas y debilidades fortalezas y debilidades en las funciones administrativas en el Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa .....	68
Análisis comparativo de los cambios identificados en el desarrollo de las actividades administrativas.....	68
Propuesta de lineamientos gerenciales para mitigar las posibles debilidades y potenciar las fortalezas en las funciones administrativas del Departamento de Recursos Humanos.....	69
Recomendaciones .....	69
CAPÍTULO VI. BIBLIOGRAFÍA:.....	70
CAPÍTULO VII. ANEXOS.....	75
Anexo 1: Entrevista semiestructurada a expertos y funcionarios.....	75
Anexo 2: Encuesta .....	78

## Resumen ejecutivo

La pandemia ocasionada por el COVID-19 desde el año 2020, trajo una serie de afectaciones y cambios al diario vivir de millones de personas. Desde que ocurrió este fenómeno, se han determinados cambios en todos los ámbitos y por supuesto, el ámbito laboral fue uno de los más afectados.

De esta manera, se propone realizar una investigación con el objetivo de “Analizar la percepción de los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa de Costa Rica sobre los cambios en el desarrollo de actividades administrativas en la era pospandemia, de enero 2022 a enero de 2023”. Los pasos para realizar este análisis, se basaron en identificar los cambios en las actividades administrativas, sus fortalezas y debilidad, realizar una comparación entre la pre y pospandemia y por último, proponer lineamientos gerenciales que respondan a las necesidades identificadas.

La investigación se desarrolló mediante un enfoque cualitativo y un diseño no experimental, transversal y fenomenológico. Las fuentes de información fueron las personas funcionarias del Departamento de Recursos Humanos, revisión bibliográfica y expertos en Recursos Humanos. El tipo de muestra utilizada fue “diversas o de máxima variación” donde se busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado y se complementa con un muestreo por conveniencia. Las técnicas e instrumentos utilizados fueron la encuesta, entrevista semiestructurada y revisión documental.

Como principales resultados, se identificaron cambios en la manera en que resolvían las actividades administrativas diarias, un mayor uso de la tecnología y herramientas tecnológicas, implementación del teletrabajo, flexibilización al recibir información por medios virtuales, menos socialización y por ende mayor consciencia sobre la importancia de la salud mental.

Las fortalezas y debilidades también remiten a estos temas, haciendo énfasis en que los funcionarios perciben que actualmente hay un mejor desarrollo de las actividades administrativas que antes de la pandemia. Para satisfacer las debilidades identificadas se proponen lineamientos gerenciales enfocados en el incentivo de teletrabajo, uso de

herramientas tecnológicas, promoción de la salud mental e interacción social y procesos de mejora continua.

Se concluye que los funcionarios (as) consideran necesario la flexibilidad para el trabajo híbrido y mayor socialización sobre la manera en que se desarrollan los procesos en cada Departamento para tener mejores procesos de comunicación interna y apuntar a la mejora continua.

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA**

### **Planteamiento del problema**

La pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2, más conocido como COVID-19, afectó a toda la población mundial desde finales del 2019 y se terminaron de levantar las medidas de protección hasta mediados del año 2020. Debido a esta emergencia sanitaria, se implementaron una gran cantidad de cambios socioeconómicos y culturales que afectaron los diversos sectores productivos de los países.

Actualmente, el mundo entero se encuentra viviendo la época “pospandemia” la cual permite identificar lecciones aprendidas, así como generar una reflexión colectiva sobre el rol que puede jugar la prospectiva en la coyuntura actual.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020) la pandemia ha generado nuevos y múltiples desafíos para todos los países, pero principalmente para América Latina y el Caribe, con impactos aun impredecibles para el logro de la Agenda 2030 y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Por esta razón es que se considera sumamente necesario realizar estudios sobre el desarrollo de capacidades institucionales, que permita visualizar escenarios de modelación del futuro que son pertinentes para reducir las incertidumbres en un mundo pospandemia (CEPAL, 2020). Asimismo, se indica que la pandemia por COVID-19 más que revertir tendencias políticas y económicas globales vigentes y emergentes, las intensificó y profundizó.

Partiendo de la premisa de que la pandemia por COVID-19 trajo consigo una serie de cambios socioeconómicos, culturales, en salud y por supuesto en el área laboral, se considera que actualmente las organizaciones enfrentan un nuevo modelo pospandemia, que debe adaptarse a las necesidades que surgieron en esta época, como fueron el teletrabajo, cambios en las actividades presenciales por actividades virtuales, manejo y archivo de documentación de manera virtual, entre otras.

Las fuerzas laborales han demostrado resistencia frente a la crisis, ya que los cambios transformacionales suelen ser difíciles e inquietantes para muchos funcionarios (CEPAL, 2020). Por ejemplo, algunas personas prefieren trabajar desde sus hogares,

mientras que otros pueden sentirse incómodos o improductivos fuera del entorno de trabajo más tradicional.

La manera en que los gerentes o altos jefes logren equilibrar estas expectativas ayudará a definir la confianza que las personas tendrán en su lugar de trabajo a futuro (Deloitte, 2020).

En la Asamblea Legislativa, también han podido evidenciarse este tipo de acciones relacionados con los cambios que ha ocasionado la pospandemia y por ello, se considera necesario realizar una investigación que permita visualizar de manera integral la problemática y así poder brindar recomendaciones para mejorar la situación. Algunas de los problemas identificados, se enumeran a continuación:

1. Las personas comentan que perciben que hay procesos que pueden llevarse a cabo desde el hogar, por lo que podrían implementarse más días de teletrabajo.
2. Algunos funcionarios indican que podrían brindarse asesoramientos sobre herramientas tecnológicas.
3. Algunos funcionarios comentan que es necesario que se capacite a todo el personal del Departamento de Recursos Humanos sobre los procesos que se desarrollan y así se puedan unificar funciones.
4. Se menciona que la salud mental se vio muy afectada en la pandemia y que es necesario implementar medidas para abordar este tema integralmente.
5. Mencionan que algunas funciones administrativas podrían simplificarse de manera que no se utilicen impresiones o de manera física, sino que se maneje el material únicamente digital.

Dado lo anterior, es que se considera necesario analizar la percepción de los funcionarios del departamento de Recursos Humanos la Asamblea Legislativa de Costa Rica, teniendo en cuenta que el Primer Poder de la República cumple un rol fundamental respecto al crecimiento del país y, por ende, las personas que laboren en este espacio deben asegurarse cumplir con sus funciones diarias de manera correcta para contribuir a la organización social.

Desde este planteamiento, la pregunta de investigación se define de la siguiente manera:

¿Cuál es la percepción de los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa de Costa Rica sobre los cambios en el desarrollo de actividades administrativas en la era pospandemia?

De esta manera y como se ha mencionado anteriormente, la investigación se realiza con funcionarios (as) del Departamento de Recursos Humanos, de edades entre los 30 y 60 años. El fin de dicho estudio, fue identificar de manera clara los cambios que se han percibido en las funciones administrativas durante el periodo de tiempo de enero de 2022 a enero de 2023. La intención de obtener esta información, es brindar recomendaciones sobre puntos de mejora que puedan ser de utilidad para el Departamento de Recursos Humanos.

## Objetivos

### Objetivo general:

Analizar la percepción de los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa de Costa Rica sobre los cambios en el desarrollo de actividades administrativas en la era pospandemia, de enero 2022 a enero de 2023.

### Objetivos específicos:

1. Identificar los cambios en el desarrollo de las actividades administrativas del Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa en la era pospandemia según la percepción de los funcionarios.
2. Describir las principales fortalezas y debilidades en las funciones administrativas en el Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa.
3. Realizar un análisis comparativo de los cambios identificados en el desarrollo de las actividades administrativas según la percepción de los funcionarios de enero de 2020 a enero de 2023.
4. Desarrollar una propuesta de lineamientos gerenciales para mitigar las posibles debilidades y potenciar las fortalezas en las funciones administrativas del Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa.

### **Justificación**

Los autores Azuara, Bosch, Mondragón y Torres (2022) indican que la pandemia pudo haber afectado alrededor de 31 mil millones de empleos en América Latina y el Caribe una cifra sin precedentes para el mercado laboral de la región.

El impacto de la pandemia sobre el mercado laboral, afectó desde la reducción de salarios, la cantidad de horas trabajadas, inequidades sociales relacionadas con género, por ejemplo, la mayoría de mujeres perdieron el empleo, mientras que los hombres redujeron las horas y sus salarios en mayor proporción.

No obstante, los cambios implementados no pueden catalogarse solamente desde una perspectiva negativa, sino que esta crisis trajo nuevas oportunidades para acelerar la transformación del mercado laboral. Una de las principales acciones, es el teletrabajo, ya que la mayoría de sectores (el público no es la excepción) debieron acogerse a esta modalidad para continuar con el desarrollo de sus funciones administrativas básicas. Sin embargo, el informe elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (citado por Azuara et.al, 2022) indica que apenas uno de cada diez trabajadores ha podido realizar trabajo remoto, lo que lleva al análisis si estas fórmulas acentúan las desigualdades sociales.

Del mismo modo, es necesario reconocer que la pandemia por COVID-19 puso a prueba la necesidad de contar con trabajadores que tengan la capacidad para adaptarse a los cambios emergentes que surjan y que cuenten con las habilidades digitales, emocionales y de teletrabajo para poder llevar los desafíos que se presenten en cada contexto.

Actualmente, después de pasar la crisis económica, la mayoría de países, como Costa Rica, han logrado volver a la nueva normalidad después de la pandemia, con los cambios socioculturales que se generaron en este periodo de tiempo y donde se implementaron cambios como es el teletrabajo. Sin embargo, se han identificado una serie de retos en el empleo público desde las necesidades emergentes que presentan los funcionarios, buscando tener una recuperación inclusiva que responda dichas necesidades.

Como se menciona en un artículo desarrollado por Deloitte (2020) el proceso de recuperación de la función pública debe servir para realizar una transición del momento de

respuesta, analizar cómo se enfrentó el impacto inmediato a la crisis y valorar el futuro posterior hacia la nueva normalidad. Las organizaciones deben renovar su compromiso con la fuerza laboral y crear estrategias para reinventar su lugar de trabajo.

Por esta razón, es que se consideró necesario desarrollar una investigación sobre los cambios que se han percibido en el Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa, ya que se deseaba analizar la manera en que pueden afectar o beneficiar a los funcionarios desde su sentir. Lo anterior, con el fin de reconocer cómo la organización puede enfocarse en integrar el bienestar desde todos los aspectos del trabajo diariamente, optimizando el poder de las personas al aprovechar las fortalezas complementarias para cumplir con los objetivos comunes.

Las organizaciones que se enfocan en la perspectiva de sus funcionarios consideran que la incertidumbre puede ofrecer una gran cantidad de posibilidades, en lugar de verse como una amenaza, por lo que se logra posicionar para tomar medidas decisivas, de manera que se logre dar forma a un futuro desconocido (Deloitte, 2020).

## **Antecedentes**

### **Investigaciones internacionales**

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2021), realizó una investigación sobre la manera en que respondieron las Organizaciones Empresariales a la crisis causada por la COVID-19. Se considera que un 80% de las Organizaciones Empresariales en todo el mundo han renovado y adaptado su prestación de servicios después de la pandemia. Dentro de dicha investigación, se muestran una serie de casos exitosos en diversos países, que pueden tomarse en consideración como un referente para este estudio.

Primeramente, se encuentra el caso de la Federación de Empresas de Japón, quienes tomaron una serie de iniciativas con recomendaciones inmediatas para las primeras semanas de la crisis sanitaria. Se publicaron recomendaciones como la protección del empleo y continuidad de las empresas, la digitalización, soluciones para aumentar la confianza de consumidores e inversión en una perspectiva a largo plazo de una sociedad pospandemia. Además, se utilizó un cuestionario para evaluar la forma en que las organizaciones estaban respondiendo a la crisis y facilitar información sobre las directrices gubernamentales.

Otro de los estudios realizados, se concentra en la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia mediante la estrategia #UnidosSomosMásPaís, que velaba por la seguridad de los trabajadores, así como la recuperación económica. Se establecieron conexiones mediante mercados virtuales, se prestó apoyo a las empresas y a los trabajadores por medio de la adaptación de escenarios laborales que podían utilizar el teletrabajo y se impulsaron acciones colectivas de movilización.

Algunas de las acciones que la OIT (2021) indica para gestionar el regreso al lugar de trabajo, es que se utilicen directrices concretas para cada sector y el intercambio de buenas prácticas entre pares. Precisamente, una de las prácticas más efectivas, han sido las estrategias de comunicación interna, ya que los intercambios entre pares no solo ayudan a las empresas a tomar medidas adecuadas, sino también a encontrar el tono adecuado a la hora de ocuparse del personal.

Por otra parte, los autores Roldán, Espejo y Solís (2022) realizaron una investigación sobre el clima organizacional en el contexto pospandemia en una institución educativa. Los principales resultados indican que, durante la pandemia, no se realizaron acciones para medir el clima organizacional, sin embargo, los departamentos de recursos humanos comenzaron a llevar a cabo video llamadas virtuales de manera no formal, con el fin de indagar sobre sus condiciones laborales, mostrando un factor común que fue la respuesta preocupante y la vinculación del entorno familiar en la medición del clima organizacional.

Como medida estratégica, se crea un plan de acción pospandemia, donde se indican los aspectos que deben mejorarse, como son: las características de las funciones administrativas y valorar cargas de trabajo, la competitividad del ingreso o remuneración y, por último, generar programas de bienestar alineados con la motivación intrínseca.

Para finalizar, la autora Reyes (2022) realiza un estudio sobre el estrés laboral en los funcionarios públicos de una municipalidad distrital, donde un 78% de los participantes indicó tener un nivel alto de estrés, un 52% una sobrecarga laboral, un 46% considera un bajo apoyo institucional y un 86% desgaste emocional. El estudio indica que en la época pospandemia aún permanecen altos niveles de estrés laboral, sin embargo, este no es un impedimento para que se brinde calidad en los servicios y en las actividades administrativas diarias.

Una de las principales recomendaciones que se brinda, es coordinar con el área de recursos humanos para diseñar estrategias que permitan mejorar la calidad de servicio brindado mediante la aplicación de estrategias que mermen el estrés laboral.

### **Investigaciones nacionales**

Respecto a las investigaciones en el país, Sandí y Recinos (2022) indican en su estudio sobre los efectos en la pandemia, que la recuperación económica ha sido una fuente de análisis, por lo que se propusieron cuatro ejes de acción para la reactivación, entre ellas la mejoras en la empleabilidad con educación dual, teletrabajo, jornadas flexibles e infraestructura pública que permita reducir presas y conectar puntos que agilicen el comercio.

En materia de empleo y productividad, se permitió la modificación de los contratos de trabajo, previa la autorización del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Un aspecto relevante en materia de fueros de protección y medidas de paridad de género es que la reducción de la jornada de trabajo y la suspensión de los contratos de trabajo no se aplicó a trabajadoras embarazadas o en período de lactancia, tampoco podía utilizarse con fines discriminatorios o represalia en perjuicio de las personas trabajadoras (Sandí y Recinos, p.10, 2022).

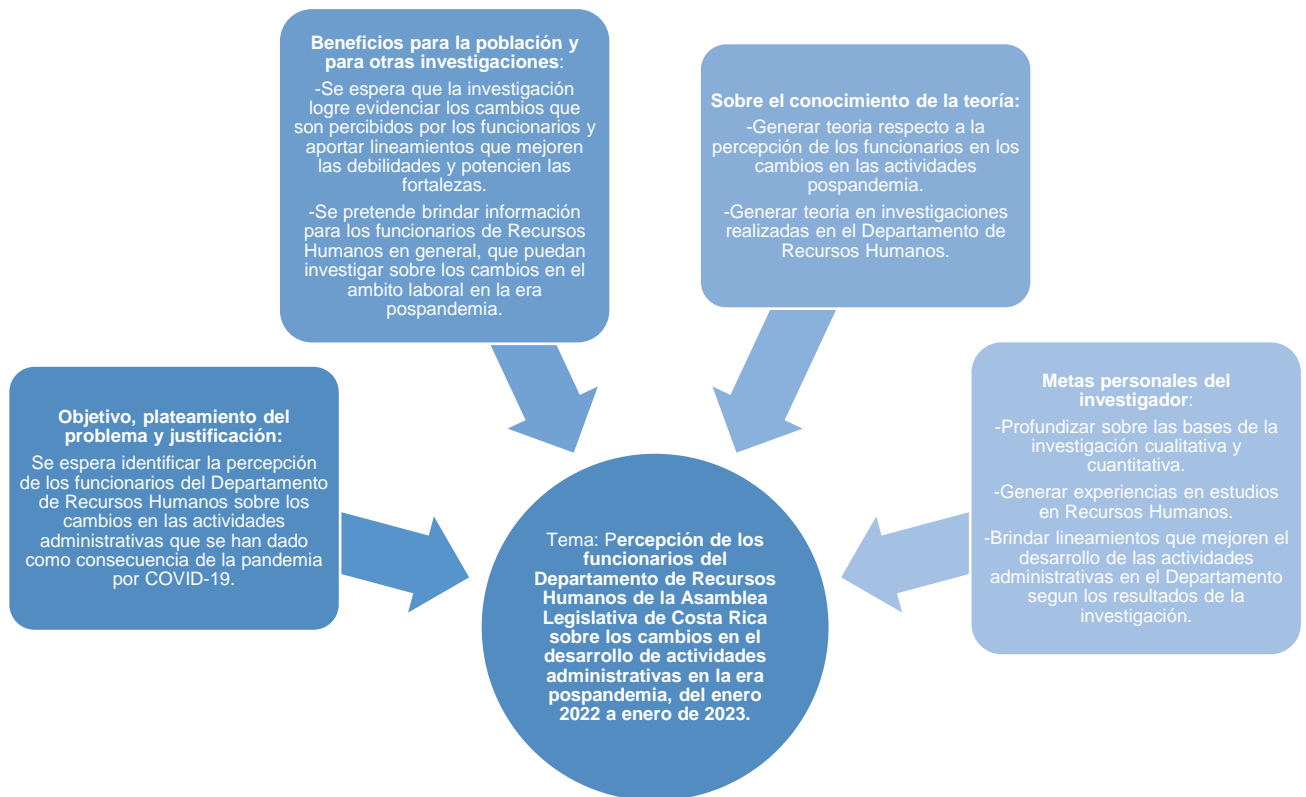
Asimismo, se menciona que las telecomunicaciones también tuvieron un auge, se aumentaron los usos y velocidades de internet, ya que el teletrabajo se convirtió en uno de los principales mecanismos para mantener la eficacia y la continuidad de la prestación de servicios.

De esta manera, las investigaciones antes mencionadas, son un referente relacionado a la era pospandemia y la manera en que se han establecido mecanismos para dar atención a las necesidades emergentes de los trabajadores y mitigar algunos efectos negativos que se han evidenciado, como son los cambios en la dinámica familiar por el teletrabajo y el estrés laboral.

## Proyecciones

Las proyecciones de esta investigación se presentan desde varios aspectos, como puede observarse en la siguiente figura.

*Figura 1: Proyecciones*



## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

Según Hernandez, Fernandez y Baptista (2020), el marco teórico es un compendio de documentos que fundamentan y describen el estado del problema de estudio y es un sustento de la investigación. Para el desarrollo del marco teórico se procede a realizar una división de los temas de acuerdo con el tema a desarrollar. Lo anterior, se establece de la siguiente manera:

### **Percepción de los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa**

#### **Percepción de los funcionarios**

Según Alonso (2021) la percepción es entendida como un mecanismo individual en el que la persona puede recibir, interpretar y comprender las señales que provienen del exterior, codificándolas a partir de la actividad sensitiva. Asimismo, pueden identificarse como una serie de datos que son captados por el cuerpo en el que se proyecta un significado luego de un proceso que es parte de la propia percepción.

Este proceso cognitivo, permite que se logre interpretar el entorno a través de estímulos que se captan en los órganos sensoriales, la cual es de gran importancia porque se utiliza de manera diaria para diversos procesos que desarrollan las personas.

Por su parte, Arias (2006) menciona que la percepción es una parte esencial de la consciencia, que consta de hechos intratables y constituye una realidad experimentada.

Esta función de la percepción depende de la actividad de receptores que son afectados por procesos provenientes del mundo físico. La percepción puede entonces definirse como el resultado del procesamiento de información que

consta de estimulaciones a receptores en condiciones que en cada caso se deben parcialmente a la propia actividad del sujeto (p.10).

En esta misma investigación, Arias cita a otros autores, como Moya (1999) donde se visualizan similitudes en las descripciones anteriormente mencionadas, que indican que la percepción puede comprenderse desde dos procesos, primero, la remodificación o selección de la enorme cantidad de datos que llegan del exterior, reduciendo su complejidad y facilitando el almacenamiento y recuperación de la memoria y segundo, un intento de ir más allá de la información obtenida con el fin de predecir los actos o acontecimientos del futuro y así reducir la sorpresa.

De esta manera, se pretende, precisamente, identificar la percepción de los funcionarios públicos que laboran en el Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa sobre los cambios en las actividades administrativas desde que ocurrió la pandemia por COVID-19 y lo que ha significado para ellos y ellas, recibir, interpretar y comprender las señales que se han identificado relacionadas con este tema. Por esta razón, se procede a describir este Departamento que se encuentra ubicado de manera organizacional en el Primer Poder de la República.

### **Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa**

La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica es el poder legislativo que se encarga de la aprobación de leyes. Está compuesta por 57 legisladores que son electos por voto popular.

La Asamblea Legislativa de Costa Rica es el Primer Poder de la República. En ella el pueblo delega la potestad de legislar por medio del sufragio. Su organización está en el Título IX, capítulo I de la Constitución Política. Está integrada por 57 diputados, electos mediante el popular y de acuerdo con la proporción de la población en las provincias. Todos los 1 de mayo eligen un Directorio Legislativo, integrado por una presidencia y dos secretariados, con una vicepresidencia y dos prosecretarías, que los sustituyen en ausencias temporales (Asamblea Legislativa de Costa Rica, párr. 2, 2023).

Las funciones esenciales de la Asamblea Legislativa, están relacionadas con:

- Promulgar, reformar, interpretar y derogar la ley.
- Control político, como función propia del Parlamento, ejecutada principalmente por la oposición, como fiscales de un sector de la población.
- Realizar los nombramientos que la Constitución Política le asigna, como los magistrados de la Corte Suprema de Justicia, de la Sala Constitucional, del Contralor y Subcontralor General de la República, del Defensor y del Defensor Adjunto de los Habitantes.
- Ratificar los nombramientos del Procurador General y Subprocurador General Adjunto de la República y del Regulador General de los Servicios Públicos.

Dentro de la organización general de la Asamblea Legislativa, se encuentra la Dirección de la División Administrativa, conformado por las siguientes Unidades Orgánicas Adscritas:

- Dirección de la División Administrativa.
- Departamento de Proveduría.
- Departamento de Recursos Humanos.
- Departamento de Servicios de Salud.
- Departamento de Servicios Generales.
- Departamento Financiero.

Esta investigación es realizada específicamente en el Departamento de Recursos Humanos, quien presenta como misión, la siguiente información:

El Departamento de Recursos Humanos es parte integral y vital del sistema de administración del recurso humano de la Asamblea Legislativa, encargado de brindar los servicios de promoción, administración y desarrollo del recurso humano en el ámbito institucional, mediante sistemas, procedimientos y un equipo de trabajo que permite la prestación de servicios con ajuste a criterios de calidad y oportunidad que satisfagan las necesidades de los funcionarios y se alcancen los objetivos institucionales (Asamblea Legislativa, Procesos Administrativos).

Como parte de sus funciones, se encuentran:

- Dirigir y conducir los programas del recurso humano de la institución.
- Dotar a la institución del recurso humano necesario e idóneo.
- Brindar los servicios necesarios de promoción, administración y desarrollo del recurso humano.
- Incorporar en la administración del recurso humano sistemas y procedimientos que, mediante un equipo de trabajo capacitado, faciliten la prestación de los servicios necesarios para asegurar la satisfacción de los funcionarios y el cumplimiento de las metas institucionales.

El Departamento de Recursos Humanos está integrado por su Dirección y las siguientes áreas: Área de Provisión y Aplicación del Recurso Humano, Área de Administración de Salarios, Área de Desarrollo del Recurso Humano; además de la Unidad Técnica de Asesoría y Control y la Unidad de Apoyo Administrativo.

Cada una de estas Áreas cumple con ciertas funciones administrativas, por lo que en esta investigación se pretende conocer la manera en que se han dado los cambios para la era pospandemia, como puede observarse en el siguiente apartado.

### **Cambios en las actividades administrativas en la era pospandemia**

#### **Actividades administrativas en el Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa**

Como se menciona en el apartado anterior, cada una de las Áreas del Departamento de Recursos Humanos cumple con una serie de funciones, las cuales, es necesario identificar si sufrieron algún tipo de cambio ocasionado por la pandemia por COVID-19 y determinar si dichos cambios se mantienen en la actualidad y si cada funcionario (a) considera que favorece o limita su actuar.

A continuación, se muestran las Áreas y sus funciones específicas:

Área De Provisión y Aplicación Del Recurso Humano:

1. Dotar a la institución del recurso humano idóneo.
2. Clasificar y valorar los puestos de la Asamblea Legislativa.

3. Realizar estudios para el reconocimiento de los incentivos y los sobresueldos.
4. Dirigir y conducir la evaluación del desempeño del personal.
5. Brindar asesoría sobre la temática correspondiente al área.

#### Área De Administración De Salarios:

1. Conducir la ejecución presupuestaria laboral.
2. Tramitar las solicitudes y realizar los estudios para el reconocimiento salarial, los incentivos y los sobresueldos.
3. Tramitar el pago de salarios, los incentivos y los sobresueldos.
4. Brindar asesoría sobre la temática correspondiente al área.

#### Área De Bienestar Laboral:

1. Coordinar el proceso de gestión del conocimiento enfocado a la capacitación a personal legislativo, para incidir en el crecimiento del capital humano.
2. Establecer y ejecutar programas para incentivar el desarrollo integral del capital humano para mejorar su desempeño y satisfacción laboral.
3. Gestionar y/o acompañar procesos de cambio dentro de la Institución para mejorar la cultura organizacional y convivencia laboral.
4. Promover el desarrollo de factores protectores psicosociales para mejorar las relaciones laborales, rendimiento y satisfacción de las y los funcionarios de la Institución.
5. Establecer acciones para gestionar el riesgo psicosocial, mediante el abordaje de problemas de clima organizacional, conflicto u otro factor de riesgo, con el fin de proteger el bienestar del recurso humano de la Institución.
6. Brindar asesoría sobre la temática correspondiente al área.

#### Unidad Técnica De Asesoría y Control:

1. Brindar asesoría y apoyo jurídico a la Dirección y a las áreas operativas y de “staff” del Departamento.
2. Brindar asesoría y soporte en Informática, jurídico a la Dirección y a las áreas operativas y de “staff” del departamento.
3. Brindar asesoría y apoyo en el control interno del Departamento.

#### Unidad De Apoyo Administrativo:

1. Brindar apoyo logístico a la Dirección del Departamento y a las unidades operativas y de “staff”.

A partir de las funciones anteriormente descritas, se pretende identificar los principales cambios desde la percepción de los funcionarios y a su vez, reconocer algunas alternativas en caso de que deban mejorarse o potenciar las que se consideran adecuadas para el desarrollo de sus labores diarias.

#### **Era pospandemia**

Ocampo y Correa (2023) en su análisis sobre la situación emocional de estudiantes emocionales en la época pospandemia, mencionan de manera introductoria que la COVID-19 fue declarada pandemia en marzo de 2020. Como consecuencia a esta enfermedad, fueron tomadas medidas sanitarias para contrarrestar sus graves efectos, como fueron la cuarentena y el aislamiento entre las personas.

Asimismo, la vida cotidiana en general se vio alterada de manera sustancial, provocando sentimiento de frustración, incertidumbre, ansiedad, insomnio, pesimismo, negación, ira entre otras emociones de las personas que temían por el contagio e incluso la muerte.

Ante esta nueva realidad, en los espacios laborales que no eran constituidos como el primer nivel de atención a la emergencia, se propusieron medidas como el teletrabajo para continuar con el desarrollo de las actividades administrativas y evitar el contacto social entre personas. De esta manera, las reuniones presenciales pasaron a desarrollarse de

manera virtual mediante diversas plataformas, los funcionarios tuvieron que hacer de su hogar un espacio laboral y adaptarse a las necesidades emergentes ante esta situación.

La época pospandemia, se comprende como el periodo de tiempo actual, cuando la emergencia sanitaria por COVID-19 se ha levantado y a pesar de que es una enfermedad que sigue afectando a miles de personas, el contexto socioeconómico debe empezar a dar una respuesta integral a todas las consecuencias que se generaron en esta época.

Precisamente lo que se desea realizar en esta investigación, es conocer la manera en que la pandemia por COVID-19 hizo que se pusieran a prueba cambios en las actividades administrativas en el Departamento de Recursos Humanos, por lo que se vuelve fundamental, identificar esos cambios, valorar si traen consigo fortalezas o debilidades y proponer lineamientos que hagan frente a esta situación en la época pospandemia.

### **Fortalezas y debilidades en los cambios administrativos**

Se comprende como fortaleza dentro de la organización, alguna función que está realizada de manera correcta, como son las habilidades y capacidades del personal, desde ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia. Otra de las maneras que en puede definirse, es relacionada con los recursos considerados valiosos y de la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que se brinda que es favorable en el medio social (Ponce, 2007).

Por otro lado, una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o alguna actividad que se realiza de manera deficiente, lo que hace que se coloque en una posición de debilidad o de aspecto por mejorar.

Según Porter (1998, citado en Ponce, 2007)) ambos aspectos, son en conjunto capacidades que pueden hacer que una organización sea considera fuerte o débil en estructura financiera, organización y habilidades directivas, las cuales podrían posicionarla como competitiva o vulnerable. Una vez que se hayan identificado los aspectos fuertes y débiles de la organización, es necesario proceder con una evaluación de ambos.

Se debe mencionar que algunos factores pueden tener mayor preponderancia que otros.

Mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos (Ponce, p.115, 2007).

Este análisis consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Ponce, p.114, 2007).

De esta manera, a partir de la información relacionada con fortalezas y debilidades, se plantea desarrollar una serie de lineamientos gerenciales, los cuales puedan brindar una alternativa integral a los posibles puntos de mejora identificados. Para ello, también resulta necesario, realizar un análisis sobre los cambios que han sido desarrollados.

### **Análisis comparativo en los cambios identificados**

Según Nohlen (2020), el análisis comparativo es un procedimiento de comparación sistemática de objetos de estudio que por lo general es aplicado para llegar a generalizaciones empíricas y a la comprobación de hipótesis.

El método comparativo, en sentido estricto, trata de investigar las relaciones causales e intenta aislar factores que puedan considerarse causa (variables independientes) de un efecto (variables dependientes), en lo que se conoce como causalidad y que constituye para las ciencias sociales el sustituto del experimento. Fundamentalmente, puede distinguirse entre una manera de empleo cualitativa y otra cuantitativa. En el proceso de investigación, se le atribuyen al método comparativo diferentes funciones que se denominan, grosso modo: a) heurística, b) empírico-generalizadora, c) generadora de hipótesis, d) empírica-cuantificadora, y e) comprobadora de hipótesis. Las

funciones no se excluyen entre sí, y no hay que descartar aplicaciones multifuncionales (Nohlen, p. 45, 2020).

Este análisis radica en hacer la comparación entre el desarrollo de las funciones diarias antes de la pandemia y después de la pandemia. Se espera que, con este análisis, se logre comprender de manera integral el objeto de estudio desde la percepción de los funcionarios.

### **Lineamientos gerenciales**

Para finalizar, se propone planear lineamientos gerenciales a partir de los resultados anteriormente descritos. Los procesos gerenciales dentro de cualquier organización, determinan un aspecto fundamental que permite la aplicación de una acción idónea basada en un proceso administrativo, que trae grandes beneficios en procesos de atención y resultados del servicio.

A través de las estrategias gerenciales, se identifican las fortalezas y debilidades, se establecen las prioridades, se diseñan los planes, se orientan y se utilizan de manera eficiente, se coordinan, ejecutan y controlan actividades, desde actividades relacionadas con el control y la delimitación de tareas, así como de la formulación y evaluación de procesos (Amaya, 2016).

De esta manera, se pueden comprender los lineamientos gerenciales como:

Procesos que consisten en organizar adecuadamente las ideas e iniciativas, y convertirlas en los propósitos que requiere el recurso humano como centro de atención y protagonista del cambio, para tener la efectividad en la planificación, organización, dirección, control, evaluación y retroacción. De manera que, la gerencia en cualquier organización depende del liderazgo de la calidad humana de quien la ejerza (Amaya, p. 29, 2016).

Se puede decir, las estrategias gerenciales son las herramientas operativas que procuran cambios efectivos en el desarrollo de la organización del presente hacia el futuro. Sin embargo, su adecuada aplicación dependerá del grado de conocimiento y comprensión que se posea de las estrategias a utilizar y su impacto en la filosofía de la organización (Amaya, p.30, 2016).

Por tanto, se plantean lineamientos gerenciales contemplando los cambios administrativos que se han presentado en la época pospandemia y así mejorar las condiciones que sean necesarias desde la percepción de los funcionarios.

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

La metodología de la investigación se comprende como aquella ciencia que provee al investigador de una serie de conceptos, principios y leyes que permiten encauzar de un modo eficiente y que brinda las bases y pasos para guiar el estudio por realizar (Cortés, Iglesias 2004).

Para profundizar en este capítulo, se estará presentando el enfoque de investigación, el diseño de la investigación, las fuentes de información, variables o unidades de análisis, los instrumentos de recolección de datos y, por último, se explicará el proceso para la recolección y análisis de datos.

#### **Enfoque de investigación**

El enfoque de investigación puede ser cuantitativo, cualitativo o mixto. El método cuantitativo, se basa en el positivismo como fuente epistemológica, que es el énfasis en la precisión de los procedimientos para la medición. Además, en este enfoque la selección de indicadores es subjetiva e intersubjetiva. Por su parte, el enfoque cualitativo, consiste en un conjunto de técnicas para recoger datos, de modo que es inductiva y flexible (Cadena, Rendón, Aguilar, Salinas, de la Cruz Sangerman, 2017).

Esta investigación es desarrollada mediante un enfoque cualitativo, el cual es definido de la siguiente manera:

Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y

responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular. (Hernández, Fernández y Baptista, p.7, 2020)

La investigación cualitativa, utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de investigación y utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Hernández, Fernández y Baptista, 2020).

Asimismo, esta metodología se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. El propósito es examinar la forma en la que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significado. Dado lo anterior, es que se propone este enfoque, ya que se quiere profundizar sobre la percepción de los funcionarios de la Asamblea Legislativa sobre los cambios en sus funciones en la era pospandemia.

### **Diseño de la investigación**

Hernández, Fernández y Baptista (2020), indican que el diseño no experimental, es la manera en que la investigación se realiza sin manipular las variables y en los que solamente se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Asimismo, esta investigación tiene un diseño transversal, ya que los datos son recolectados en un solo momento, en un tiempo único y su propósito es describir las variables y su relación en un momento dado. A su vez, el diseño es fenomenológico, ya que se busca entender con las experiencias de la persona o múltiples perspectivas un fenómeno.

### **Fuentes de información**

Los sujetos de estudio en esta investigación son las personas funcionarias del Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa de Costa Rica. Los mismos, son los informantes principales para recolectar los datos necesarios para identificar los resultados del estudio.

Las fuentes de información, las mismas se conforman por fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias son comprendidas como aquellas que brindan información originaria de primera mano y que es resultado del trabajo intelectual que se desarrolla, en este caso está compuesta por las entrevistas y cuestionarios que se realizarán a los sujetos de estudio antes descritos.

Respecto a las fuentes secundarias, son los contenidos procesados de una fuente primaria y son el producto del análisis o interpretación de una fuente de información primaria. Para esta investigación, se encuentra compuesta por la revisión de fuentes bibliográficas relacionadas con cambios en las actividades administrativas en la era pospandemia según la percepción de los funcionarios (Maranto y Gonzáles, 2015).

### **Población y muestra**

La población se define como el conjunto de los casos que concuerdan con determinadas especificaciones como son las características de contenido, lugar y tiempo que se han propuesto de manera anticipada en la investigación. En este caso, la población la componen los 23 funcionarios (as) que laboran en el Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa de Costa Rica.

Respecto a la muestra, en esta investigación se utilizará una muestra no probabilística, en el cual, su elección no depende de la probabilidad sino de las características propias del estudio propuesto. Este método es una técnica de muestreo que no realiza procedimientos de selección al azar, sino que se basan en el juicio personal del investigador para realizar la selección de los elementos que pertenecerán a la muestra. En esta técnica no se conoce la probabilidad de seleccionar a cada elemento de la población y también no todos cuentan con las mismas probabilidades de ser seleccionados para la muestra.

“Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación” (Hernández, Fernández y Baptista p.176, 2020)

Este tipo de muestreo se emplea cuando es difícil obtener la muestra mediante un método de muestreo probabilístico, por lo que teniendo en cuenta los recursos del investigador, como el tiempo y la capacidad para codificar una cantidad de muestras probabilísticas, se toma la decisión de emplearlo, desde el juicio de la persona investigadora. No obstante, en la investigación participaron 16 personas funcionarias (os) lo que contempla aproximadamente el 69% de los funcionarios del Departamento.

### **Tipo de muestreo**

Al ser una investigación cualitativa, la muestra es no probabilística, ya que su elección no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.

El tipo de muestreo por utilizar en la investigación, es llamado “muestras diversas o de máxima variación” donde la muestra que se utiliza, busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien, documentar la diversas para localizar las diferencias y coincidencias entre patrones y particularidades. Además, lo anterior se complementa con un muestreo a conveniencia, tomando en cuenta factores como el tiempo y la proximidad, accesibilidad y proximidad de los sujetos con el investigador (Hernández, Fernández y Baptista 2020).

Para ello, se realizaron 4 entrevistas a funcionarios y 2 a expertos en el tema, así como un total de 12 encuestas a funcionarios del Departamento de Recursos Humanos, que eran los únicos que cumplían con los criterios de inclusión y exclusión que se mencionan a continuación.

### **Criterios de inclusión y de exclusión**

Inclusión:

- Que sean funcionarios del Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa en un rango de edad de 30 a 60 años.
- Que tengan al menos 2 años de laborar en el Departamento.
- Que su idioma base sea el español.

Exclusión:

- Funcionarios menos de 30 años y más de 60 años.
- Funcionarios con un año de laborar en el Departamento de Recursos Humanos.
- Que sean personas extranjeras, pasantes, o funcionarios de otro departamento.

### Cuadro de unidades de análisis

1. Objetivo: Identificar los cambios en el desarrollo de las actividades administrativas del Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa en la era pospandemia según la percepción de los funcionarios.			
<b>Categoría de análisis</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>
Percepción de los funcionarios de los cambios en el desarrollo de las actividades administrativas del Departamento de Recursos Humanos.	Forma en la que se han generado cambios en las actividades administrativas.	Descripción de los cambios en las actividades administrativas.	Revisión bibliográfica Entrevistas Encuesta
Cambios identificados en la era pospandemia.	Forma en la que los cambios se han generado en la era pospandemia.	Descripción de los cambios generados en la era pospandemia.	Revisión bibliográfica Entrevista a experto

2. Describir las principales fortalezas y debilidades en las funciones administrativas en el Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa.			
<b>Categoría de análisis</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>

Fortalezas y debilidades de los cambios en las funciones administrativas.	Características sobre las fortalezas y debilidades de los cambios en las funciones administrativas.	Descripción de las fortalezas y debilidades.	Cuestionario Entrevista semiestructurada
---	---	--	--

3. Realizar un análisis comparativo de los cambios identificados en el desarrollo de las actividades administrativas según la percepción de los funcionarios de enero de 2020 a enero de 2023.

<b>Categoría de análisis</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>
Comparación en los cambios pre y pos pandemia según los funcionarios.	La manera en que los funcionarios perciben los cambios administrativos que se han generado pre y pos pandemia.	Descripción del análisis comparativo de los cambios generados.	Cuestionario Entrevista semiestructurada

4. Desarrollar una propuesta de lineamientos gerenciales para mitigar las posibles debilidades y potenciar las fortalezas en las funciones administrativas del Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa.

<b>Categoría de análisis</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>
Lineamientos gerencias para las funciones administrativas del Departamento de Recursos Humanos	Lineamientos que puedan disminuir debilidades y potenciar fortalezas	Descripción de los lineamientos gerenciales.	Revisión bibliográfica Cuestionario Entrevista semiestructurada

## **Instrumentos de recolección de datos**

### **Entrevista semiestructurada**

Según Díaz, (2013) en la entrevista se propone un fin determinado, el cual va más allá del simple hecho de conversar. Por lo cual, se convierte en un instrumento técnico que puede adoptar la forma de un diálogo coloquial, permitiendo la comunicación entre el investigador y el sujeto de estudio, con el objetivo de obtener respuestas verbales a las interrogantes en estudio.

Este tipo de entrevista puede seguir un esquema semiestructurado en el cual, las preguntas pueden estar formuladas con anterioridad; sin embargo, al momento de la misma, el entrevistador tiene la libertad de modificar esta formulación y/o hacer preguntas adicionales. Para esta investigación se planea realizar dos entrevistas a expertos en Recursos Humanos y cuatro entrevistas a funcionarios del Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa para conocer su percepción sobre los cambios en las funciones administrativas (anexo 1 y 2).

### **Encuesta**

A pesar de ser considerado un instrumento de tipo cuantitativo, puede ser utilizado en investigaciones cualitativas, ya que es un procedimiento considerado clásico para la obtención y registro de datos, y su versatilidad permite utilizarlo como instrumento de investigación. Su característica principal es que permite registrar la información solicitada a los sujetos de manera impersonal y a su vez, permite consultar a una población amplia, de manera rápida y económica (Muñoz, 2013).

También, consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, que son preparadas de manera sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos que desean interrogarse. La encuesta se desea aplicar a un mínimo de 12 personas que cumplan con las características de la población de estudio y criterios de inclusión, por lo que se pretende obtener información sobre los principales cambios, fortalezas y debilidades en las funciones administrativas en la era pospandemia (anexo 3).

### **Revisión bibliográfica**

La revisión de bibliografía permite realizar una búsqueda, organización y análisis de la documentación relacionada con la investigación que facilita la adquisición de

información disponible y la identificación de las principales publicaciones por año, áreas de búsqueda y tendencias futuras de un tema propuesto (Gómez, 2014). En esta investigación se realizará una búsqueda exhaustiva de información relevante y actual que comprenda las variables seleccionadas para su estudio.

### **Validación de los instrumentos**

El proceso de validación de los instrumentos que se utilizaron para recolectar la información es de suma importancia para conocer si las preguntas se encuentran planteadas de manera correcta.

Como indica López et. al (2019) a través de este proceso es que se logra identificar si las técnicas por utilizar permiten sacar las conclusiones deseadas sobre los resultados obtenidos. Los autores, Hernández, Fernández y Baptista (2020), indican que, para empezar con el trabajo de campo, se debe identificar el espacio específico donde se recolectarán los datos y se validan las muestras, sin embargo, este proceso no es secuencial, sino que incluso puede ocurrir cuando ya la recolección de datos ha iniciado. Por tanto, la persona investigadora, debe reconocer si los medios planteados para recolectar son las mejores opciones para obtener la información.

En este caso, para el proceso de validación de la encuesta y la entrevista, se enviaron a 3 personas funcionarias públicas en el rango de edad de 30 a 60 años, es decir, que cumplieran con las mismas características de la población de estudio, con el fin de identificar si debía realizarse algún cambio previo a la aplicación general del instrumento.

Los autores antes mencionados, indican que es fundamental validar la teoría con los participantes y con otros investigadores. En este caso, se enviaron los instrumentos a una persona profesional en investigación de la Universidad de Costa Rica, con el fin de obtener un criterio experto que pudiera realizar las recomendaciones que se consideraran atinentes.

Asimismo, por medio de las tutorías se realizó la revisión de dicho instrumento con el director del Trabajo Final de Graduación.

### **Tratamiento de la información**

Se indicó a las personas participantes de la investigación que toda información que brindaran mediante los instrumentos de recolección de datos, como la entrevista y la encuesta, era contemplada como información de carácter voluntario, anónimo y confidencial, los datos brindados serán utilizados únicamente para fines académicos.

Además, se hizo saber que, para mantener los principios éticos de la investigación, una vez que finalizara el estudio, toda la información que haya sido recopilada se guardará por el investigador por un periodo de cinco años. Posterior a este periodo, la información será eliminada o destruida.

### **Procesamiento y análisis de la información**

Para iniciar con el plan de análisis, primeramente, es necesario realizar la recolección de datos, entendida como el acopio de los datos en ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidad de análisis. Esta recolección se realiza de manera simultánea, ya que se van aplicando los cuestionarios y las entrevistas en un mismo periodo de tiempo.

Para el análisis de datos cualitativos se procede a establecer categorías de información según el cuadro de operacionalización de categorías, lo que permite ordenar la información según cada objetivo específico propuesto.

Posteriormente, se procede a realizar una triangulación de métodos, ya que, con ello, se puede generar una mayor riqueza si los datos provienen de diferentes actores del proceso, con distintas fuentes y una variedad en su recolección.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2020), para el análisis de la información se proponen los siguientes pasos:

- Transcribir los datos recolectados.
- Explorar los datos recolectados y establecer un control de calidad o estructura.

- Describir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, para otorgarles sentido, interpretación y explicación.
- Realizar la codificación y sistematización de la encuesta con Microsoft Excel, para el análisis de datos estadísticos.
- Comprender en profundidad el contexto que los rodea.

De esta manera, el análisis de información cualitativo y cuantitativo se va dando de manera paralela, debido a que se busca que los datos se transformen en información, al recolectar percepciones, imágenes, creencias, experiencias y vivencias manifestadas por los participantes, así como los datos cuantitativos que permitan dar una respuesta integral a la interrogante propuesta en esta investigación.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

A partir de la información recolectada anteriormente, se procede a realizar el análisis de los resultados obtenidos por medio de las fuentes de información primarias y secundarias. Los datos se presentan de acuerdo con los objetivos de esta investigación, ya que esto permite que se logre dar una respuesta integral a la pregunta de investigación: ¿Cuál es la percepción de los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa de Costa Rica sobre los cambios en el desarrollo de actividades administrativas en la era pospandemia?

De esta manera, se presenta el objetivo uno, dos, tres y, por último, se desarrolla la propuesta de abordaje, comprendida en el objetivo número 4.

### **Cambios en el desarrollo de las actividades administrativas del Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa en la era pospandemia según la percepción de los funcionarios**

Para el desarrollo de esta investigación, se propuso como primer paso, identificar los cambios en el desarrollo de las actividades administrativas del Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa mediante las entrevistas y encuestas aplicadas.

Sobre este tema, las autoras Núñez y Lidorikiotu (2020) indican que estudiar las funciones administrativas se ha convertido en una de las principales tareas de la administración, debido a que se concentran en el trabajo de coordinaciones y gerencia,

incluso, más allá de que existan sistemas informáticos especializados, es fundamental que las personas que se encuentran en cargos directivos asuman las responsabilidades de esta compleja tarea, ya que se ejerce desde la práctica y desde ensayo y error.

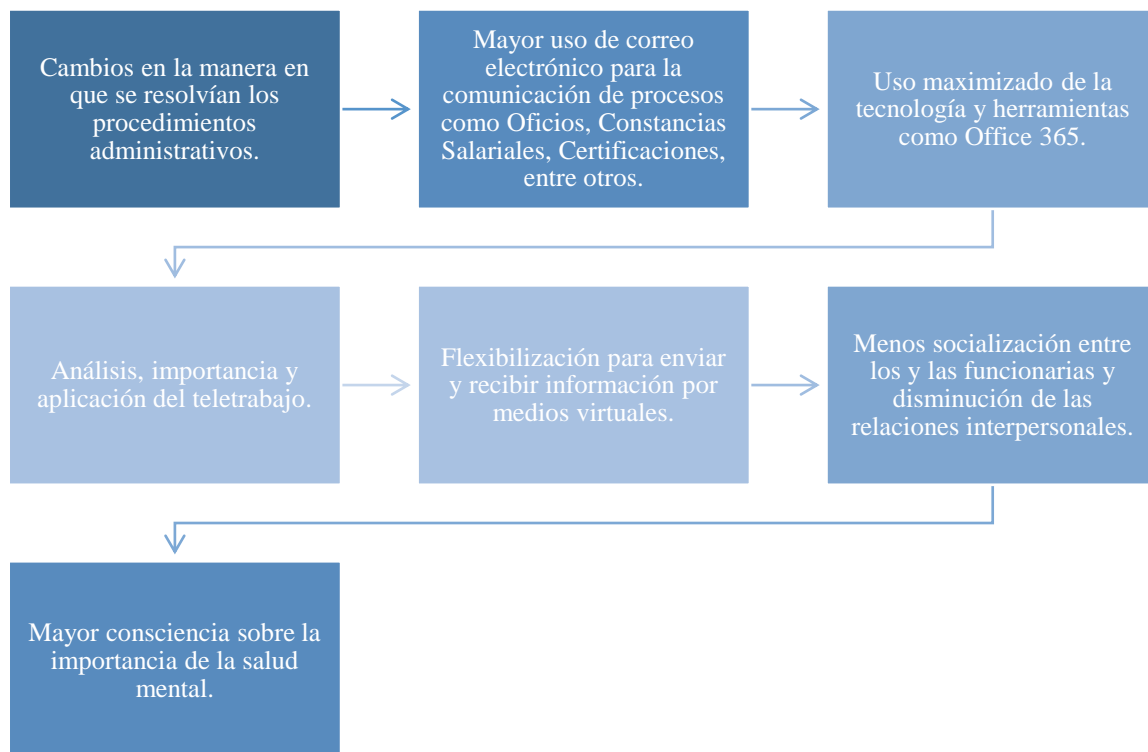
Dichas autoras, realizaron un estudio sobre las funciones administrativas después de la emergencia por COVID-19, donde se obtuvieron algunos resultados similares a esta investigación. Respecto a la planeación de las tareas, fue necesario reestablecer algunas tareas, procesos y cargos que respondieran a las nuevas necesidades identificadas. Además, se mencionó la importancia del teletrabajo y se observaron sus ventajas y desventajas.

Los participantes consideran que el teletrabajo requiere mucha seguridad en los sistemas informáticos. Esto puede tratarse con a) el dominio de aspectos técnicos, como sistemas en la nube, una conexión remota por VPN (red privada), la adquisición de licencia y herramientas de colaboración en línea; y b) aspectos administrativos, como políticas de seguridad y un coordinador de sistemas informáticos interno o externo a la empresa. Además, las políticas de seguridad deben garantizar confidencialidad, integridad, disponibilidad y protección de datos (Núñez y Lidorikiotu, p.14, 2020)

Asimismo, uno de los aspectos también mencionados, es que la pandemia causó que las personas tuvieran una mayor consciencia sobre las relaciones interpersonales y el ambiente laboral, debido a que se presentó una necesidad de escuchar más, buscar maneras de que los funcionarios se sientan más seguros con su papel e implementar capacitaciones y seguimientos sobre el comportamiento del personal a causa de la emergencia sanitaria (Núñez y Lidorikiotu, 2020).

De esta manera, como parte de los resultados obtenidos, las personas encuestadas del Departamento de Recursos Humanos, mencionaron que los cambios que han identificado en la pospandemia desde su percepción, se encuentran enfocados principalmente en las siguientes acciones:

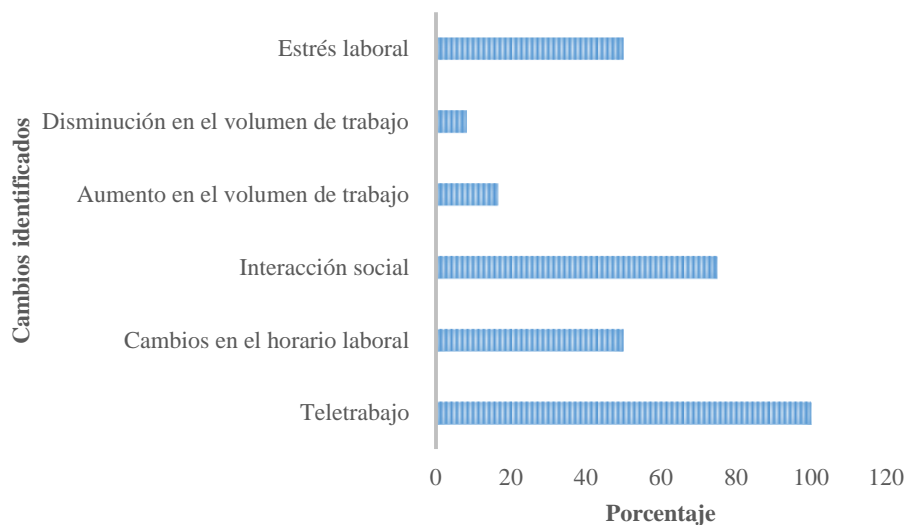
*Figura 2: Cambios en las actividades administrativas*



Fuente: Encuesta a funcionarios del Departamento de Recursos Humanos, 2 de octubre de 2023.

Del mismo modo, se consultó a los encuestados sobre las opciones que consideraban que tuvieron mayor influencia en los cambios en las actividades administrativas, obteniendo los siguientes resultados:

*Gráfico 1: Cambios que influenciaron las actividades administrativas*



Fuente: Encuesta a funcionarios del Departamento de Recursos Humanos, 2 de octubre de 2023.

Como se observa en el gráfico anterior, los y las funcionarias consideran que los mayores cambios que percibieron se encuentran relacionados con el estrés laboral, la interacción social, el teletrabajo y por último los cambios en el horario laboral.

Un aspecto que debe mencionarse, es que los encuestados indicaron que el uso de las tecnologías cobró un papel fundamental para el desarrollo de las funciones administrativas en la era pospandemia. Como evidencia de lo anterior, un 75% indicó que este aspecto logró ayudarlo al desarrollo de sus labores diarias, mientras que solamente un 16,7% indicó que no.

Por otra parte, los encuestados en su mayoría indicaron que no consideran que los cambios desarrollados en las funciones administrativas en la pospandemia les hayan generado un desgaste emocional específico, mientras que un 16,7% indicó que sí. Asimismo, un 75% indicó que los cambios ocasionados en la era pospandemia han mejorado el desarrollo de las funciones diarias.

Por ejemplo, una de las personas entrevistadas, indica la siguiente afirmación:

*Los cambios en la pospandemia permitieron generar una mayor capacidad de respuesta a las personas usuarias del servicio y la posibilidad de atender las consultas de los usuarios desde cualquier lugar donde se encuentre.*

*También la capacidad adaptativa a los cambios en el tema de la tecnología (Entrevistado 2, 1 de octubre de 2023).*

*Los cambios nos han dado mayor capacidad adaptativa a los medios tecnológicos y toma de decisiones con mayor rapidez tanto a nivel político como administrativo (Entrevistado 1, 27 de septiembre de 2023).*

De esta manera, se logra observar que las personas funcionarios consideran que los cambios generados como consecuencia de la pandemia por COVID-19, en lugar de solamente ser una emergencia que obligó a los tomadores de decisiones a realizar cambios, fue una oportunidad para mejorar las funciones y adaptarse a los cambios y retos que se presentan de manera diaria en el Departamento.

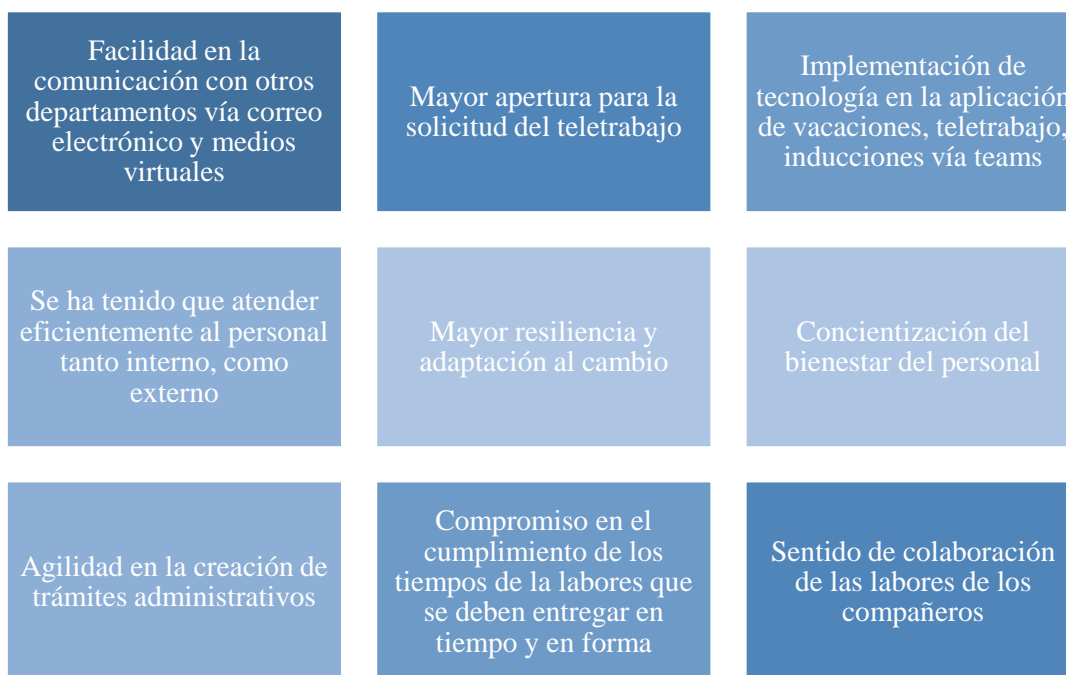
Esta información es similar a las que las autoras Núñez y Lidorikiotu identificaron en su estudio, donde se menciona que no se percibieron grandes cambios en el desarrollo de las funciones administrativas, pero se indica que fue necesario desarrollar más flexibilidad y comunicación como elementos importantes a considerar en la evolución de las funciones.

## Principales fortalezas y debilidades en las funciones administrativas en el Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa

Según Lizárraga (2023) especialista del portal LinkedIn, el análisis de fortalezas y debilidades es un modelo estratégico para analizar el entorno de la empresa y permite tomar decisiones acertadas para que se logre el objetivo de solventar las necesidades encontradas. A pesar de que en ocasiones sea complejo identificar estos aspectos, es necesario y clave para el crecimiento del negocio y la eficiencia de la empresa.

En este caso específico, se comprenden las fortalezas como las cualidades que benefician la manera en que se brindan los servicios en la organización. De esta manera, se realiza la consulta a los y las funcionarias del Departamento de Recursos Humanos, obteniendo respuestas como las siguientes:

*Figura 3: Fortalezas percibidas en la pospandemia*



Fuente: Encuesta a funcionarios del Departamento de Recursos Humanos, 2 de octubre de 2023.

Como puede observarse, la mayoría de las personas indican que visualizan beneficios en la época pospandemia, ya que son puntos que se han mejorado en las actividades administrativas.

Según indican Ripani (2023), algunos aspectos como las relaciones laborales, cambiaron aceleradamente después de la crisis sanitaria, y “sirvieron para acelerar una metamorfosis en curso”. Asimismo, se indica que el teletrabajo fue percibido como una de las principales actividades que llegó para quedarse y que ha promovido diversas transformaciones en la cotidianidad de las labores.

Otro punto a destacar, fue la importancia de las plataformas tecnológicas: “tanto el teletrabajo como el trabajo en plataformas digitales necesitan de una regulación adecuada, que permita la realización de estas actividades de forma productiva, eficiente y equitativa, adecuándose a las necesidades y realidad del nuevo mundo del trabajo, y considerando la seguridad social y protección social de los trabajadores” (Ripani, párr.13, 2023).

Precisamente, en una de las entrevistas a expertos, se indica lo siguiente:

*Agilidad en los procesos de contratación de personal, entrevistas virtuales para determinar el personal más idóneo para ocupar los puestos. Mayor aprovechamiento del tiempo sin necesidad de desplazarse físicamente a lugares para atender juntas* (Entrevistado 4, 1 de noviembre de 2023).

De esta manera, se visualizan de forma clara las fortalezas identificadas, las cuales presentan muchas similitudes entre las personas encuestadas y entrevistadas, mencionando como principales puntos el teletrabajo, auge de uso de la tecnología y cambios en la consciencia sobre la salud integral.

Por otra parte, también es necesario destacar sobre las debilidades que han sido identificadas en este proceso, ya que estos puntos son aquellos que deben intentar mejorarse en el futuro cercano y así poder brindar mejores condiciones a los y las funcionarias del Departamento de Recursos Humanos.

Lizagarra (2023) indica que las debilidades deben identificarse posterior a las fortalezas, para generar referencias comparativas de todo lo que tiene que ver con el éxito y

lo que está relacionado con el fracaso o las fallas. De manera general, las debilidades se refieren a las iniciativas que fallan o que no dieron los resultados que se esperaban.

Las debilidades identificadas en los instrumentos de recolección de datos por la población meta, se presentan en la siguiente figura:

*Figura 4: Debilidades percibidas en la pospandemia*



Fuente: Encuesta a funcionarios del Departamento de Recursos Humanos, 2 de octubre de 2023.

Probablemente las debilidades identificadas por los funcionarios sean similares a las debilidades que se han experimentado en el sector público en general, ya que la crisis sanitaria fue un aspecto que tomó por sorpresa a todos los sectores y debieron establecerse estrategias para solventar las necesidades de ese momento específico.

Por medio de una publicación, Olivar (2022) indica que, en el presente año, las organizaciones deben enfrentarse a una serie de consecuencias generadas por el confinamiento prolongado producto del COVID-19. Esto generó un aumento significativo de la pobreza entre los trabajadores y problemas relacionados con la salud, entre otros.

Además, temas relacionados con el teletrabajo, que como bien indica el autor:

Para obtener lo mejor del teletrabajo y del trabajo presencial, es decir, del primero: flexibilidad de horarios, responsabilidad individual, reducción del tiempo de desplazamiento, equilibrio entre la vida laboral y la personal / familiar, aprovechamiento de la tecnología, y reducción de costos, entre otros. Del segundo: una colaboración más estrecha entre trabajadores, mejoramiento de la salud mental (a través de la interacción con compañeros), mayor concentración de los trabajadores (considerando los recursos de los que disponen), desarrollo del sentido de pertenencia (al sentirse parte de un equipo), e integración de nuevos miembros (por medio de la inclusión en el espacio físico de trabajo, así como de actividades informales).

Implica adaptar las oficinas, en función de obtener dos tipos de espacios: los comunes, que fomenten la interacción, y los privados, para trabajos individuales o reuniones virtuales; garantizar la tecnología requerida, contar con la conectividad necesaria; implementar políticas para controlar los factores de riesgo psicolaborales; y desarrollar competencias digitales básicas, a fin de fortalecer el uso de herramientas tecnológicas; entre otras estrategias (Olivar, párr. 13, 2022).

Asimismo, se considera necesario que, ante estas debilidades o puntos de mejora, la institución debe tener la capacidad de respuesta ante las crisis, por lo que se requiere lograr una mejor capacidad de respuesta, optimización de habilidades, así como la adquisición de nuevas competencias, con el propósito de ocupar otros puestos dentro de la organización.

Cuando la institución pone en práctica este tipo de estrategias, se observa un desarrollo de los trabajadores como mecanismo de ahorro de costos, procesos de

contrataciones exitosos, además de promover el liderazgo y crecimiento del capital más importante, que es el humano.

## **Análisis comparativo de los cambios identificados en el desarrollo de las actividades administrativas según la percepción de los funcionarios de enero de 2020 a enero de 2023**

A partir de la información obtenida en los dos objetivos anteriores, se logra desarrollar un análisis que permite comparar los principales cambios identificados según la percepción de los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa.

A continuación, se realiza una lista que incluye los principales cambios identificados en la pre y pospandemia causada por COVID-19.

### **1. Teletrabajo**

Antes de la pandemia por COVID-19, eran relativamente pocas las empresas que tenían teletrabajo, como se indica en un Estudio realizado por la Escuela de Economía de la Universidad de Costa Rica: “Por otro lado, Matthew et al. (2020) utilizan datos de la encuesta de uso del tiempo y de la encuesta longitudinal de juventud de 1979 de Estados Unidos, le aplican la metodología de Dingel y Neiman y encuentran que aproximadamente en el 45% de las ocupaciones es factible realizar teletrabajo. Sin embargo, antes de la pandemia solo el 10% de los trabajadores realizó al menos un día hábil de teletrabajo” (Ulate, Segura, Araya, Hall y Pastrana, 2020).

Posterior a la pandemia, el teletrabajo ha sido uno de los principales puntos que se han implementado y, además, ha tenido gran aceptabilidad en los funcionarios que indican que esto ha facilitado su vida diaria, ya que se ahorran recursos como tiempo en las carreteras, tienen un mejor equilibrio entre la vida laboral y vida personal, entre otros.

*“Podría decir que uno de los principales beneficios ha sido el teletrabajo, me gustaría que tuvieran una mayor flexibilidad, ya que la mayoría de trámites puede hacerse desde la casa y como funcionarios tenemos mejores beneficios” (Entrevistado 5, 25 de octubre de 2023).*

De esta manera, se puede evidenciar que el teletrabajo es uno de los cambios más significativos, que, según la percepción de los y las funcionarias, mejoran su calidad de

vida y les permiten desarrollarse de manera integral, por lo que es uno de los principales puntos que deben tomarse en cuenta para las futuras líneas de acción.

## **2. Mayor uso de la tecnología**

Este punto se encuentra estrechamente relacionado con el teletrabajo, debido a que se empezó a utilizar más la tecnología y plataformas virtuales como Teams porque las personas se encontraban en sus hogares y debían buscarse maneras eficientes de comunicación tanto entre compañeros (as) como entre otros Departamentos.

En la era pospandemia, la tecnología cumple un papel fundamental, más aún cuando los roles de teletrabajo han variado y actualmente hay personas que realizan labores desde la oficina y otras desde sus hogares. Por tanto, se debe garantizar que los y las funcionarios cuenten con una conexión estable a internet y con equipos tecnológicos que logran responder a las necesidades actuales.

La emergencia sanitaria nos permitió avanzar diez años en términos de habituarnos al uso de la tecnología; lo mismo ocurrió con las universidades, profesores y alumnos quienes tuvieron que adaptarse a las clases en línea, no fue opcional. Si esa situación hubiera ocurrido una década atrás, no hubiera sido posible ejecutar lo que hoy nos podemos realizar con las tecnologías de la información y comunicación (TIC); la brecha digital habría sido mayor, porque “a pesar de que la tecnología ya existía, no estaba lista” (UNAM, párr. 2-3, 2021).

Es así como debido a la necesidad de implementar nuevas estrategias relacionadas con la comunicación y la tecnología, se marca un antes y un después en el uso de las tecnologías de información y se identifica la necesidad de facilitar una capacitación constante respecto a este tema.

## **3. Menos interacción social**

Otro de los cambios que se dieron en la pandemia está relacionado con la disminución en la interacción social. De modo que se ha acrecentado el uso de la tecnología y la implementación del teletrabajo, se han visto afectadas las relaciones sociales entre funcionarios, debido a que se ven y comparten menos espacios de socialización.

Sin embargo, en la pospandemia, se han intentado crear espacios donde las personas trabajadoras puedan compartir experiencias y hacer espacios laborales agradables, donde se encuentren redes de apoyo importantes, con el fin de disminuir la brecha entre la virtualidad y la presencialidad.

Los seres humanos necesitamos socializar, lo somos por naturaleza y la única forma de recobrar la confianza es decirle al otro cuál es nuestro temor, escuchar lo que le preocupa al otro, eso va a permitir disminuir la ansiedad al estar rodeados de otras personas, aunque no tenemos el control de cada situación, es importante tener claro los avances de la situación actual para socializar como lo hacíamos antes de que comenzará la pandemia (Villegas, 2021).

Se debe tener en cuenta que la sociedad tuvo un cambio significativo antes y después de la pandemia, relacionada con cambios de actitud, expectativas de vida, entre otros, por ello, se espera que las instituciones logren brindar los recursos necesarios para que los y las funcionarias sientan que pueden desarrollarse de manera integral dentro de la organización.

#### **4. Mayor conciencia sobre la salud mental**

Según datos de la Organización Mundial de la Salud (2021) los trastornos de salud mental aumentan el riesgo de contraer otras enfermedades que contribuyen a lesiones no intencionales e intencionales. La depresión ocupa la principal posición entre los trastornos mentales y es dos veces más frecuente en mujeres que en hombres.

En América, la prevalencia de la demencia de adultos mayores oscila entre 6,46% y 8,48% y las proyecciones indican que se duplicará en los próximos 20 años. Respecto a los trastornos afectivos, la ansiedad por consumo de sustancias en adultos y su brecha de tratamiento es de 73,5% en la región y la brecha para la esquizofrenia es de 56,9%, mientras que para la depresión es de 73,9% y para el alcoholismo de 85,1%.

Antes de la pandemia por COVID-19, ya se contaba con una gran cantidad de casos relacionados con las afectaciones en salud mental, sin embargo, es evidente la manera en que se acrecentaron estas problemáticas en la pospandemia.

En Costa Rica un estudio realizado entre setiembre y diciembre del 2020 por el Instituto de Investigaciones Psicológicas de la Universidad de Costa Rica (IIP-UCR) en coordinación con el Centro de Investigación en Biología Celular y Molecular (CIBCM), y la colaboración del Centro de Investigación y Estudios Políticos, la Escuela de Psicología y la Escuela de Sociología, determinó que la pandemia sanitaria provocada por la COVID-19 incrementó los casos de personas que acudieron a servicios de salud con problemas relacionados con su salud mental (Rodríguez, 10 de octubre de 2022).

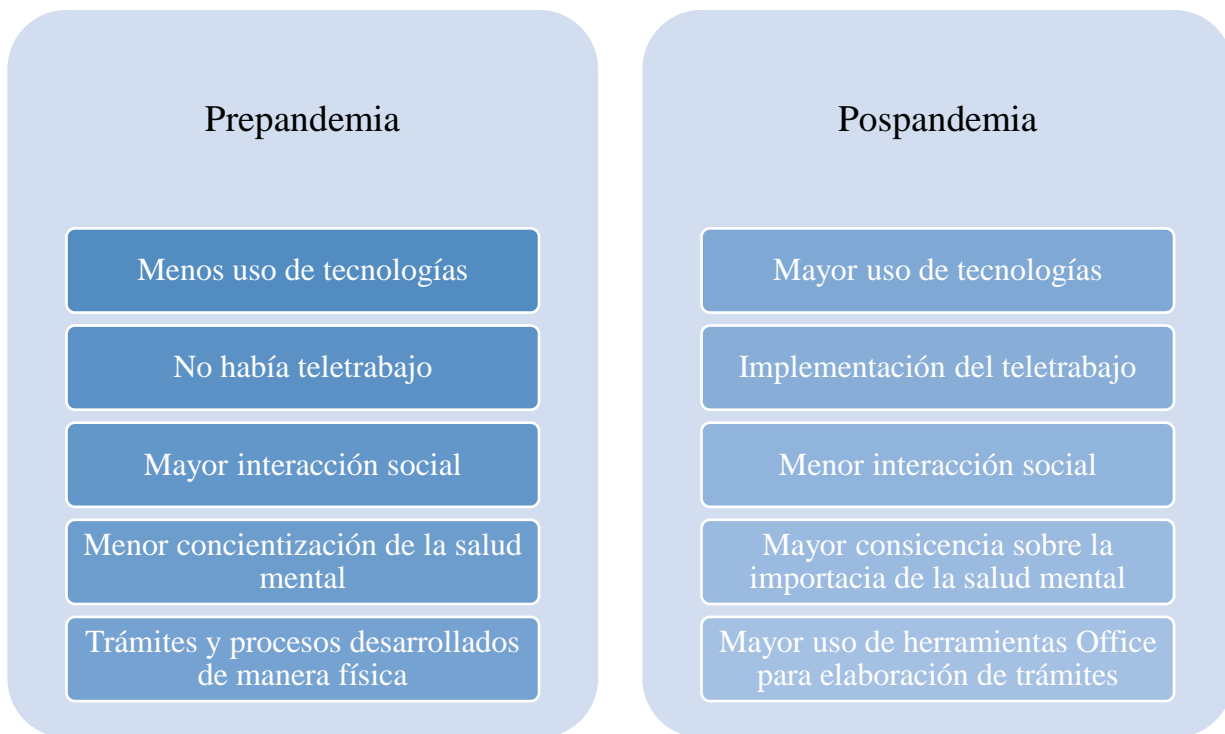
Sin embargo, debido a este suceso, es que actualmente las personas funcionarias reconocen tener una mayor concientización sobre la salud mental y su importancia, así como la de cuidarse y a sus seres queridos.

*“Uno de los principales cambios es que ahora valoramos más la salud en general y la salud mental, la pandemia nos hizo ver que somos vulnerables y ser conscientes de eso”* (Encuestado 6, 1 de noviembre de 2023).

De esta manera, se identifica este aspecto como uno de los principales retos por atender en el desarrollo de las funciones diarias de las personas que laboran en el Departamento de Recursos Humanos.

En la siguiente figura, se visualiza los principales cambios identificados en las actividades administrativas como resultados de esta investigación.

*Figura 5: Análisis de los cambios administrativos identificados en la pospandemia según percepción de los funcionarios de la Asamblea Legislativa*



Fuente: Encuesta a funcionarios del Departamento de Recursos Humanos, 2 de octubre de 2023.

Según los datos anteriores, se concluye que los y las funcionarias logran identificar los principales cambios de la época pre pandemia y la pospandemia. A pesar de que se reconocen cambios específicos, cuando se consulta en la encuesta, un 83,3% indicó que las funciones administrativas se desarrollan de manera más adecuada y fluida actualmente, después de las adaptaciones realizadas por el Departamento.

**Propuesta de lineamientos gerenciales para mitigar las posibles debilidades y potenciar las fortalezas en las funciones administrativas del Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa**

Como parte de este Trabajo Final de Graduación, se propuso en el cuarto objetivo, realizar una propuesta de lineamientos gerenciales que puedan mitigar las posibles debilidades y potenciar las fortalezas en el desarrollo de las funciones administrativas del Departamento de Recursos Humanos.

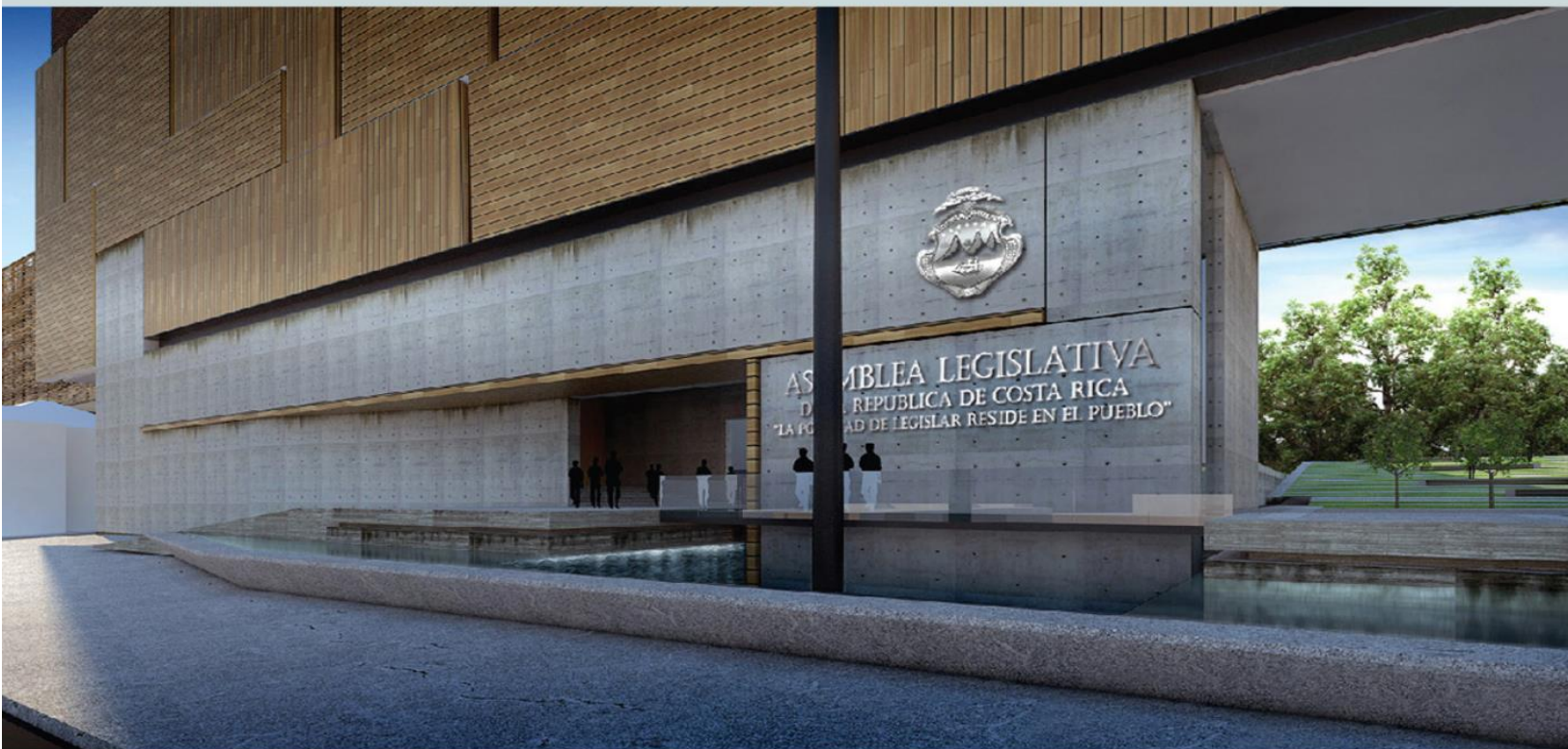
Para ello, se tomó en cuenta la percepción de los y las funcionarias, así como la opinión de expertos en la temática y revisión de fuentes bibliográficas que indicaran recomendaciones que puedan ser tomadas en cuenta.

Este producto final, será entregado a la jefatura del Departamento de Recursos Humanos y se espera que pueda utilizarse e implementarse a partir de enero de 2024.

A continuación, se muestra la propuesta de lineamientos desarrollada.

**PROPUESTA DE LINEAMIENTOS  
GERENCIALES**

# **Para mejorar la práctica de las funciones administrativas en la Pospandemia**



**Departamento de Recursos Humanos  
Asamblea Legislativa de Costa Rica**

**Elaborado por: Alberto Arias Rodríguez**

**Diciembre 2023**

### **Presentación:**

Esta propuesta se desarrolla como producto del Trabajo Final de Investigación titulado: “Percepción de los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa de Costa Rica sobre los cambios en el desarrollo de actividades administrativas en la era pospandemia, de enero 2022 a enero de 2023” para optar por el Posgrado en Gerencia General en la Universidad Internacional de las Américas. Se espera que la misma, pueda iniciarse en febrero del 2024, por lo que se brindan algunas sugerencias de actividades para su desarrollo.

### **Objetivos:**

- Brindar recomendaciones para el desarrollo de las funciones administrativas en el Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa en la era pospandemia.
- Definir líneas de acción para el abordaje integral de las necesidades identificadas en las personas funcionarias del Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa.

### **Alcance y beneficios:**

La presente estrategia comprende una serie de acciones que se desean emprender, partiendo de la identificación de aspectos facilitadores y de mejora, para incorporar en el Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa de Costa Rica.

Se espera que, con la incorporación del trabajo híbrido, capacitación sobre diversos temas de interés sobre tecnología, espacios de promoción de la salud mental e interacción social e implementación de asesorías sobre mejora continua, las personas funcionarias logren sentirse más plenos y a gusto en su espacio laboral y que de esta manera, se mejore la productividad y motivación en la institución.

Además, se considera esencial generar espacios de reconocimiento entre pares, buenas prácticas laborales, reconocimiento por parte de jefaturas y las relaciones interpersonales adecuadas, sean una motivación constante para los funcionarios (as) del Departamento de Recursos Humanos.

### Líneas por abordar:

- Incentivo de teletrabajo
- Uso de herramientas tecnológicas
- Promoción de la salud mental e interacción social
- Procesos de mejora continua

### Cronograma de actividades:

Este cronograma representa una sugerencia sobre la manera en que pueden llevarse algunas acciones concretas para mejorar la práctica de las funciones administrativas en la pospandemia. El Departamento de Recursos Humanos puede realizar los cambios que considere pertinentes, de acuerdo con su planificación.

Cronograma de actividades																	
Actividades Bimensuales	Febrero-Marzo					Abril-Mayo				Junio-Julio				Agosto-Septiembre			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Creación de un comité interno del Departamento de Recursos Humanos para valorar la incorporación de los lineamientos propuestos.																	
Determinar la viabilidad y factibilidad de iniciar la propuesta en el año 2024.																	
Iniciar con la planificación de actividades y las fechas de las capacitaciones y asesorías.																	
Solicitud de permisos a nivel interno para la realización de actividades a partir del mes de abril.																	
Inicio de las asesorías con el tema de herramientas tecnológicas, invitación a personas expertas conocidas por los funcionarios (as).																	
Planificación de un desayuno compartido un viernes al mes, con una persona invitada experta en temas de salud mental e interacción social a cargo del comité interno.																	

Seguimiento de la asesoría sobre herramientas tecnológicas innovadoras.																		
Planificación para abordar una capacitación sobre procesos de mejora continua.																		
Brindar la capacitación sobre el proceso de mejora continua y unificación de procesos.																		
Realizar una reunión con el personal para determinar necesidades emergentes que se hayan identificado y evaluar la experiencia que se ha desarrollado.																		
Realizar un informe con las acciones desarrolladas y plantear estrategias para el siguiente semestre.																		

Fuente: elaboración propia, 2023

Se espera que, con esta guía, desde el Departamento se puedan empezar a generar acciones enfocadas en mejorar el desarrollo de las funciones administrativas diarias y que se pueda generar un comité encargado de dar seguimiento a estos lineamientos.

A continuación, se detalla una explicación teórica y puntos a considerar para implementar cada una de las líneas por abordar.

## **Incentivo de teletrabajo**

El Programa Institucional Sociedad de la Información y Conocimiento de la Universidad de Costa Rica, en julio 2023, realizó una investigación, indica que el trabajo híbrido ha ayudado a mejorar el bienestar de los empleados, el equilibrio entre la vida laboral y personal, rendimiento en todo el mundo. Además, se indica que las Organizaciones se han beneficiado con un mayor nivel de productividad por parte de los empleados, por lo que se considera necesario construir una cultura inclusiva e integrar plenamente los acuerdos de trabajo híbrido para impulsar los niveles de preparación y mejorar la experiencia de los empleados.

La flexibilización laboral ha implicado una reestructuración del trabajo, transformando las habilidades, la cultura organizacional y las expectativas de empleadores y personas trabajadoras. El rediseño destinado a fortalecer la capacidad de adaptación de las organizaciones al entorno ha ocurrido con más rapidez de la que las personas tienen para ambientarse a estas situaciones y también ha posibilitado el surgimiento de nuevas formas de organizar e imaginar el trabajo (Prosic, p.8, 2023).

De esta manera, se propone que se generen espacios en el Departamento de Recursos Humanos, que logren favorecer la modalidad de trabajo híbrido y que evalúen los manuales de puestos para identificar cuáles son teletrabajables y cuáles no. Además, se recomienda seguir las siguientes pautas, sugeridas por la Universidad de Buenos Aires:

### **Elección del lugar donde realizará el teletrabajo**

La necesidad de acondicionar el área elegida dentro de su casa. Para ello, disponer de espacio en su mesa o escritorio, para no cargarlo de objetos, y no moverlos de lugar, día tras día, o inclusive en los distintos momentos del día que Ud. trabaje a distancia o con quien comparta el lugar y equipo para trabajar en forma remota.

Intentar que la pantalla de la PC no tenga reflejos por la luz que ingresa por la ventana o de artefactos de iluminación. Es esperable tener siempre la espalda apoyada al respaldo de la silla. Se recomienda que los brazos, al escribir en el

teclado, formen una “L” en el conjunto brazo y antebrazo. Para ello eleve su nivel colocando almohadones o almohadas para estar sentado más alto. El objetivo es tener los hombros más relajados, hacia abajo, y no en la posición “no me importa”.

Para estar más cómodo su posición tendría que ser en forma derecha, en su conjunto, cabeza, torso, manos, piernas, y con lugar para estas últimas, que estén apoyadas en el piso (si no llega, coloque algún objeto rígido y plano para descansar los pies/piernas mientras trabaja) (Universidad de Buenos Aires, párr.5, 2023).

### **Organización del trabajo – Rutinas de trabajos – Horarios:**

Se recomienda mantener una rutina matutina y/o vespertina para respetar sus costumbres habituales (por ej. desayunar, bañarse, no permanecer con la ropa de cama, sentirse fresco, etc.) para que su organismo perciba que está en otro lugar/función, y que sienta lo menos posible la situación de encierro, de no ver a sus compañeros, de no salir a la calle, etc.

Es preferible tener un horario de actividades laborales en su casa. Es decir, establecer horarios específicos de trabajo (por ejemplo, de 9.00 a 12.30, de 14.00 a 17.30).

El establecer un objetivo diario, con antelación, y establecer propuestas para el día siguiente puede ayudarlo a organizar sus actividades, incluyendo sus horas laborales con trabajo a distancia.

Para alcanzar las metas del caso anterior, sirve definir previamente (en la semana, en forma quincenal o mensual, según corresponda) un plan de trabajo, en el cual se establece cuáles son sus prioridades, según sus objetivos y/o funciones (Universidad de Buenos Aires, párr.7, 2023).

### **Planee descansos-pausas activas**

Los lapsos de trabajo no deberían superar 1.5 a 2.0 horas. Luego le sugerimos mover las partes del cuerpo (levantarse de su silla, caminar un poco, abrir las ventanas, tomar aire, estirar piernas y brazos, mover cuello), para volver a su tarea. Períodos de trabajo y de descanso no deberían ser tan extensos (puede

estresarlo o acalambrar los miembros inferiores por ej., o provocarle distracciones, afectar la continuidad de las tareas y la concreción de los objetivos diarios, respectivamente). Descansos de 10 a 15 minutos son recomendables, y más aún si se oxigena, si camina, si mueve las piernas y brazos, o simplemente hace movimientos de relajación o descontracturación (Universidad de Buenos Aires, párr.8, 2023).

## Uso de herramientas tecnológicas

Álvarez (2022), indica que las consecuencias ocasionadas por la pandemia por COVID-19, se sintieron especialmente en el mundo empresarial. Para sobrevivir ante estos impactos, muchas empresas han tenido que recurrir al uso de herramientas tecnológicas para poder implementar teletrabajo, realizar actividades en formatos en línea, gestionar procesos de producción y elaboración de información de forma remota, entre otros.

Esto constituye un reto no solo para las organizaciones, sino también para los trabajadores. Según menciona la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), las empresas que tengan sus procesos de transformación digital más avanzados tendrán mayor capacidad de respuesta a los retos generados por el COVID-19 y, por tanto, tendrán una mayor ventaja competitiva frente a aquellas que no iniciaron este proceso de transformación.

Debemos tener en cuenta que la transformación digital implica el desarrollo de capacidades internas dentro de las organizaciones apalancadas con el uso de las nuevas tecnologías para atender los requerimientos de los usuarios que actualmente están operando en un entorno digital, y que se ha visto incrementado por las consecuencias producto de la pandemia (Álvarez, párr.8, 2022).

El periódico RRHH Digital (9 de noviembre de 2023) indica que estos consejos pueden ser útiles para los y las funcionarias que estén haciendo uso de las tecnologías:

**Organiza y comparte tus tareas:** Crea calendarios compartidos y planifica las tareas diarias en función de la disponibilidad de los miembros del equipo. Clasifica las tareas de forma visual, en función del estado o el usuario al que se hayan asignado.

**Optimiza el trabajo en equipo:** Realiza reuniones online o utiliza una plataforma de mensajería para mejorar la coordinación y la comunicación con el resto de miembros del equipo, en todo momento y desde cualquier parte.

**Utiliza aplicaciones multiplataforma:** Instala herramientas que sean compatibles con todo tipo de dispositivos, ya sean ordenadores, móviles o tabletas. De este modo, podrás trabajar siempre que lo necesites, aunque estés fuera de la oficina.

**Mantente actualizado constantemente:** Hazte con programas que se actualicen de forma automática, para no perder el tiempo y poder dedicarte por completo a tu negocio.

**Almacena tus archivos en la nube:** Guarda todos los documentos en línea, para poder editarlos y compartirlos con otros usuarios desde cualquier lugar.

## **Promoción de la salud mental e interacción social**

La Organización Mundial de la Salud (2020) indica que “no hay salud sin salud mental”, mencionando que las enfermedades relacionadas con la salud mental han afectado a toda la región de América, incluso antes de la pandemia por COVID-19, que fue un agravante para esta situación.

La OMS alerta que la salud mental individual está determinada por múltiples factores sociales, psicológicos y biológicos. Las presiones socioeconómicas persistentes constituyen un riesgo bien conocido para la salud mental de las personas y las comunidades.

Las pruebas más evidentes están relacionadas con los indicadores de la pobreza, y las condiciones de vida de las personas. La salud mental es una parte integral de la salud y va más allá de la ausencia de trastornos mentales. Por ello, su abordaje requiere de intervenciones conjuntas desde distintos sectores, a fin de promoverla y abordar su tratamiento (OMS, párr. 2, 2020).

A su vez, describen que la salud mental se asocia a los cambios sociales rápidos, las condiciones de trabajo que pueden ocasionar estrés en las personas, la discriminación y los mandatos de género, la exclusión social y los modos de vida poco saludables, asociados a los riesgos de violencia, mala salud física y a las violaciones de los derechos humanos.

No obstante, también deben considerarse los factores de personalidad y psicológicos específicos, que puede hacer que una persona sea más vulnerable que otra a padecer algún tipo de trastorno mental.

Además, la salud mental es un factor que interviene directamente con la interacción social, ya que cuanto mejor sea las relaciones entre los y las compañeras, jefaturas, usuarios, mayor será la satisfacción y el compromiso, lo cual puede tener una repercusión directa y positiva en la productividad.

La Organización Mundial de la Salud (2022) enumera una serie de riesgos que pueden afectar la salud de los colaboradores, los cuales se mencionan a continuación:

- insuficiencia de capacidades o su empleo insuficiente en el trabajo;

- cargas o ritmo de trabajo excesivos, falta de personal;
- horarios excesivamente prolongados, antisociales o inflexibles;
- falta de control sobre el diseño o la carga del trabajo;
- condiciones físicas de trabajo inseguras o deficientes;
- cultura institucional que permite los comportamientos negativos;
- apoyo limitado por parte de colegas o supervisión autoritaria;
- violencia, acoso u hostigamiento;
- discriminación y exclusión;
- funciones laborales poco definidas;
- promoción insuficiente o excesiva;
- inseguridad laboral, remuneración inadecuada o escasa inversión en el desarrollo profesional; y
- demandas conflictivas para la conciliación de la vida familiar y laboral.

Ante este panorama, la Organización Mundial de la Salud (párr. 17-18-19-20, 2022) plantea una serie de estrategias que pueden ser tomadas en cuenta para mejorar la salud mental y propiciar la interacción social entre funcionarios (as).

### **Promoción de la salud mental e interacción social en el trabajo**

Para proteger y promover la salud mental en el trabajo hay que fortalecer las competencias para que se reconozcan los problemas de salud mental en el trabajo y se tomen medidas al respecto, en particular de las personas responsables de supervisar a otras, como los administradores. De esta manera, se debe:

**Capacitar y asesorar a las jefaturas en la esfera de la salud mental** para ayudarles a que reconozcan y respondan a las dificultades de las personas con angustia emocional a quienes supervisan; desarrollen competencias interpersonales como la comunicación abierta y la escucha activa; y comprendan mejor de qué manera los factores estresantes en el trabajo pueden afectar a la salud mental, y cómo pueden gestionarlos.

**Capacitar y asesorar a los funcionarios (as) del Departamento de Recursos Humanos** en las cuestiones y la sensibilización respecto de la salud mental e importancia de la

interacción social, para mejorar el conocimiento en ese ámbito y reducir la estigmatización respecto de los trastornos mentales en el trabajo.

**Desarrollar intervenciones dirigidas a todo el personal** para que desarrollen aptitudes que les permitan gestionar el estrés y reducir los síntomas relacionados con la salud mental, incluidas intervenciones psicosociales y oportunidades de actividad física recreativa.

**Crear espacios de interacción social** para que el personal logre reconocer sus fortalezas y puntos de mejora entre sí, se logre crear sinergia entre las funciones que se desarrollan y se promueva un espacio de participación laboral, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales.

### **Apoyo a los trabajadores con problemas de salud mental**

Las personas que viven con problemas de salud mental tienen derecho a participar en el trabajo de forma plena y equitativa. La OMS recomienda tres intervenciones para apoyar a las personas con problemas de salud mental que quieren obtener y mantener un trabajo y participar en él, a saber:

**Realizar ajustes en el trabajo que** adapten los entornos de trabajo a las capacidades, necesidades y preferencias de los trabajadores con problemas de salud mental, y pueden consistir en facilitar a determinados trabajadores horarios flexibles, tiempo adicional para completar las tareas, asignaciones modificadas a fin de reducir el estrés, tiempo libre para citas de salud, o reuniones regulares de apoyo con los supervisores.

**Crear programas de reincorporación al trabajo** combina la atención dirigida al trabajo con la atención clínica continua para apoyar la reincorporación significativa después de una ausencia relacionada con problemas de salud mental, y al mismo tiempo reducen los síntomas de trastorno mental.

**Las iniciativas de empleo con apoyo** ayudan a las personas con graves problemas de salud mental a obtener trabajo remunerado y mantenerse empleadas mediante un apoyo continuo en materia profesional y de salud mental.

### **Creación de un entorno propicio al cambio**

**Promover el liderazgo** y el compromiso con la salud mental en el trabajo, por ejemplo, a través de la integración de la salud mental en las políticas laborales pertinentes.

**La inversión de fondos y recursos suficientes**, por ejemplo, estableciendo presupuestos específicos para las medidas destinadas a mejorar la salud mental en el trabajo, y poniendo los servicios de salud mental y empleo a disposición de las empresas con menos recursos.

**La participación** de los trabajadores en la adopción de decisiones, por ejemplo, mediante la celebración de consultas significativas y oportunas con los trabajadores, sus representantes y las personas que han tenido experiencia directa con problemas de salud mental.

## **Procesos de mejora continua**

Servus (2022) indica que el objetivo del proceso de mejora continua, es optimizar las actividades que generan valor agregado para los usuarios y eliminar las ineficiencias. Los aspectos cruciales, se basan en los pequeños cambios que pueden implementarse en periodos cortos de tiempo. También se necesita el aporte de toda la fuerza laboral, que los empleados se apropien de las decisiones de mejora y estén involucrados en los cambios que propusieron en primer lugar.

Las comunicaciones respecto a las decisiones que se toman son cruciales para tener éxito, ya que cuanto más grande es la organización, más difícil se vuelve. La mejora debe analizarse en las herramientas de software que realmente pueden ayudar. Por esta razón, este aspecto se relaciona con el uso de las tecnologías.

Este mismo autor, promueve consejos que pueden implementarse para mejorar los procesos, para satisfacer necesidades que los funcionarios (as) indicaron que consideran que deben trabajarse, como es unificar los procesos, promover espacios donde se compartan las habilidades de las personas, reconocer las actividades administrativas que se generan en el Departamento de Recursos Humanos, entre otros.

A continuación, se enlistan las pautas que se consideran que pueden seguirse (Servus, 2022):

### **Promover pequeños cambios manejables**

Para la mayoría de las empresas, la mejora puede tener dos variantes:

Incremental: Lentamente con el tiempo, en pasos.

Avance: un gran estallido de cambio que sucede todo a la vez.

Si bien los cambios a gran escala pueden conducir a mejoras significativas, es probable que estos cambien a brumén y causen algunas crisis en los funcionarios. En su lugar, debe considerar dividir cada iniciativa en partes más pequeñas, a nivel de departamento, grupo o individuo.

**Priorizar la retroalimentación constante**

La retroalimentación es vital en el funcionamiento de cualquier institución exitosa, especialmente cuando se trata de impulsar el cambio. Las jefaturas y líderes, deben prestar mucha atención a las perspectivas y opiniones de cada colaborador dentro de la organización. Es fundamental registrar los puntos presentados en cada reunión y dar seguimiento a las inquietudes y sugerencias.

Los líderes pueden alentar la retroalimentación entre la fuerza laboral mostrando abiertamente su aprecio por la retroalimentación recibida y dejando un lenguaje corporal positivo con cada respuesta.

**Trabajar con un objetivo final**

Todo proceso de mejora debe incluir un objetivo final claro que justifique los cambios. Una visión estructurada pone las situaciones en perspectiva, esbozando los pasos y la actitud necesarios para mejorar. Los objetivos finales deben ser realistas y prácticos al mismo tiempo que ofrecen un sentido de desafío y urgencia. Su objetivo final sirve para mantenerse persiguiendo cada objetivo, especialmente cuando navega por un proceso complejo de mejora continua con una multitud de cambios.

**Aclarar y comunicar los objetivos finales**

Una visión compartida es necesaria para impulsar un modelo de mejora. Una vez que haya recopilado los objetivos finales, es crucial hacerlos accesibles a todas las partes interesadas dentro de la institución. Una empresa bien alineada permite a los empleados llevar los valores de la organización de manera uniforme, manteniéndose motivados y trabajando en colaboración en lugar de en silos o de manera competitiva.

**Mostrar aprecio**

La gestión del cambio organizacional es un esfuerzo colectivo; responsabilidad de todos. Al desarrollar procesos de gerencia, es vital guiar y motivar a los empleados en las diferentes etapas del proceso. Puede lograr esto celebrando el éxito de cada colaborador.

Los gestos simples que pueden ser muy útiles incluyen compartir historias de éxito y pequeños incentivos por un trabajo bien hecho. La cultura laboral positiva mantendrá a los equipos enfocados en sus tareas, inspirados para asumir un enfoque proactivo para impulsar el cambio dentro de la empresa.

### **Desarrollo de diagnósticos y capacitaciones**

Según lo indicado por los funcionarios (as), resulta necesario desarrollar un proceso de diagnóstico sobre las necesidades que ellos y ellas consideran que deben tratarse dentro de la Organización. A partir de esta identificación, se deben generar espacios de mejora, donde cada persona pueda comentar y socializar las experiencias de sus funciones, para que así el resto de sus compañeros (as), tengan conocimiento y puedan abordar sus funciones en caso de que sea necesario.

---

De esta manera, se espera que estos lineamientos específicos sobre **teletrabajo, uso de herramientas tecnológicas, promoción de la salud mental e interacción social e incentivo de procesos de mejora continua**, puedan utilizarse como recomendación en el Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa, tomando en consideración los resultados de este trabajo final de investigación.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Como parte de las principales conclusiones, se procede a realizar una división por los objetivos propuestos que se detallan a continuación:

#### **Cambios identificados según la percepción de los funcionarios en la época pospandemia**

Se puede mencionar que los cambios identificados según la percepción de los funcionarios (as) en la pospandemia, se basan principalmente en presentar cambios en la manera en que resolvían las actividades administrativas diarias, un mayor uso de la tecnología y herramientas tecnológicas, implementación del teletrabajo, flexibilización al recibir información por medios virtuales, menos socialización y por ende mayor consciencia sobre la importancia de la salud mental.

#### **Fortalezas y debilidades en las funciones administrativas en el Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa**

Los factores anteriormente mencionados pueden delimitarse en fortalezas y debilidades. Las fortalezas mencionadas se relacionan con los cambios positivos que se han desarrollado en el Departamento, por ejemplo, facilidad en la comunicación con otros departamentos, apertura al teletrabajo, sentido de colaboración entre compañeros y mayor agilidad para ejecutar los trámites, entre otros. Por otra parte, se encuentran también algunas debilidades, enfocadas principalmente en problemas de comunicación entre áreas, menos interacción física, resistencia al cambio, estrés laboral y fallas en los sistemas informáticos.

#### **Análisis comparativo de los cambios identificados en el desarrollo de las actividades administrativas**

Respecto al análisis comparativo en la pre pandemia y pos pandemia, los principales cambios identificados son al igual que en los objetivos anteriores, el teletrabajo, mayor uso

de la tecnología, menos interacción social y mayor consciencia sobre la salud mental. Un aspecto que debe recalcar, es que según se indica en la recolección de la información, los funcionarios (as) perciben que las actividades administrativas mejoraron en la pospandemia.

### **Propuesta de lineamientos gerenciales para mitigar las posibles debilidades y potenciar las fortalezas en las funciones administrativas del Departamento de Recursos Humanos**

Por último, se espera que los lineamientos gerenciales enfocados en el incentivo de teletrabajo, uso de herramientas tecnológicas, promoción de la salud mental e interacción social y procesos de mejora continua, se logren implementar y así poder responder a algunas necesidades identificadas por los funcionarios (as) del Departamento de Recursos Humanos.

### **Recomendaciones**

Se recomienda a las jefaturas del Departamento de Recursos Humanos tomar en consideración la percepción de los funcionarios (as) sobre los principales cambios identificados en la pospandemia y establecer mecanismos para dar respuesta a las necesidades identificadas.

Además, se recomienda valorar la implementación del trabajo híbrido, en funciones donde su naturaleza lo permita, así como la capacitación sobre el uso de nuevas herramientas tecnológicas, promoción de la salud mental e interacción social e implementación de procesos de mejora continua.

Por último, se recomienda a futuras personas investigadoras que deseen profundizar sobre esta temática, seguir sistematizando información sobre los cambios que se viven en los espacios laborales en la pospandemia y la manera en que las jefaturas y personas tomadoras de decisiones pueden influir de manera positiva en dichos cambios, para buscar en todo momento mejorar la organización interna.

## CAPÍTULO VI. BIBLIOGRAFÍA:

- Alonso D (2021). Percepción. Recuperado de: <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/19771/percepcion.pdf?sequence=1#:~:text=La%20percepci%C3%B3n%20es%20el%20mecanismo,partir%20de%20la%20actividad%20sensitiva>.
- Álvarez (2023). El Rol de la Tecnología en el nuevo contexto de COVID-19. Recuperado de: <https://www.administracion.usmp.edu.pe/revista-digital/numero-4/el-rol-de-la-tecnologia-en-el-nuevo-contexto-de-covid-19/>
- Amaya M (2016). Lineamientos gerenciales para la organización del centro de rehabilitación cardioneuromuscular de Norte de Santander, Colombia. Recuperado de: <https://revistas.udel.edu.co/aibi/article/download/1731/1916/>
- Arias C (2006). Enfoques teóricos sobre la percepción que tienen las personas. Horizontes Pedagógicos, ISSN-e 0123-8264, Vol. 8, N°. 1, 2006. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4907017>
- Azuara O, Bosch M, Mondragón M y Torres E. (2022) Hacia un nuevo mercado laboral en la post-pandemia. Recuperado de: <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/hacia-un-nuevo-mercado-laboral-en-la-post-pandemia/>
- Cadena P, Rendón R, Aguilar J, Salinas E, de la Cruz F Sangerman D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas, vol. 8, núm. 7, septiembre-noviembre, 2017, pp. 1603-1617. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2631/263153520009.pdf>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). El rol de la prospectiva frente al COVID-19 y la etapa de pospandemia. Recuperado de: <https://comunidades.cepal.org/ilpes/es/grupos/discusion/el-rol-de-la-prospectiva-frente-al-covid-19-y-la-etapa-de-pospandemia>
- Cortés M, Iglesias C (2004). *Generalidades sobre metodología de la investigación*. Recuperado de: [https://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia\\_investigacion.pdf](https://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf)
- Díaz L (2007). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Deloitte (2020). Estrategias de recuperación para la fuerza laboral posCOVID-19. Recuperado de: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sv/Documents/human-capital/gx-workforce-strategies-for-post-COVID-19-recovery\\_ESPA%C3%91OL\\_v1-2020.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sv/Documents/human-capital/gx-workforce-strategies-for-post-COVID-19-recovery_ESPA%C3%91OL_v1-2020.pdf)
- Gómez L (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/496/49630405022.pdf>
- Hernández R, Fernández C y Baptista M (2020). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Lizagarra C (2023). Análisis FODA: La importancia de conocer tu empresa antes de ofrecer tus servicios. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/an%C3%A1lisis-foda-la-importancia-de-conocer-tu-empresa-antes-lizarraga/?originalSubdomain=es>
- Muñoz T (2013) *El cuestionario como instrumento de investigación*. Recuperado de: [http://www.univsantana.com/sociologia/El\\_Cuestionario.pdf](http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf)
- Nohlen D (2020). El Método comparativo. Recuperado: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/13/6180/5.pdf>

- Núñez M y Lidorikiotu Y (2020) Cambios esperados en las funciones administrativas después de la emergencia sanitaria: estudio en directivos de España y Colombia. Recuperado de: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/23138/22>  
121
- Ocampo-Eyzaguirre,D., & Correa-Reynaga, A. M. (2023). Situación emocional y resiliencia de estudiantes universitarios, pos-pandemia de la COVID-19. Norte de Potosí,Bolivia. Revista Sociedad & Tecnología, 6(1),17-32.DOI: <https://doi.org/10.51247/st.v6i1.322>
- Organización Internacional del Trabajo. Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19. Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---act\\_emp/documents/publication/wcms\\_766963.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_766963.pdf)
- Organización Mundial de la Salud (2020) No hay salud sin salud mental. Recuperado de: <https://www.paho.org/es/noticias/8-10-2020-no-hay-salud-sin-salud-mental#:~:text=La%20mala%20salud%20mental%20se,violaciones%20de%20los%20derechos%20humanos.>
- Organización Mundial de la Salud (2021). Salud mental del adolescente. Recuperado de: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/adolescent-mental-health>
- Organización Mundial de la Salud (2022) La salud mental en el trabajo. Recuperado de: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Ponce H (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Reyes J (2022). Estrés laboral en calidad de servicio de servidores públicos en tiempos de pospandemia COVID-19 de una municipalidad distrital, 2022. Recuperado de: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/101445/Reyes\\_AJE-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/101445/Reyes_AJE-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

- Ripani L (2022). Impacto del COVID-19 en el mercado laboral: ¿Qué ha pasado desde la crisis económica, y qué sigue? Recuperado de: <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/el-mercado-laboral-desde-el-covid-19/>
- Roldán A, Espejo A, Solís J (2022) Medición del clima organizacional bajo el contexto de pospandemia en una Institución Educativa del Municipio de Cota. Recuperado de: <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/11997/RoldanAlvaro-2022.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Rodríguez L. (2021). La salud mental es prioridad en el período de pospandemia. Recuperado de: <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2022/10/10/la-salud-mental-es-prioridad-en-el-periodo-de-pospandemia.html>
- RRHH Digital (9 de noviembre de 2023). 5 recomendaciones tecnológicas para mejorar la productividad en el trabajo. Recuperado de: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/mercado-laboral/122425/5-recomendaciones-tecnologicas-para-mejorar-la-productividad-en-el-trabajo/>
- Sandí V y Recinos S (2022) Efectos de la pandemia en Costa Rica. Recuperado de: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/fesamcentral/19398.pdf>
- Servus A (2022) Tips para implementar un modelo de mejora continua. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/tips-para-implementar-un-modelo-de-mejora-continua-qservus/?originalSubdomain=es>
- Ulate A, Segura B, Araya A, Hall L y Pastrana G, (2020). Pandemia del COVID-19: Un empujón al teletrabajo en Costa Rica. Recuperado de: <https://economia.ucr.ac.cr/sites/default/files/2021-10/EE%20UCR%20SDT%2020-02.pdf>
- Universidad de Buenos Aires. Recomendaciones para Home Office – TELETRABAJO. Recuperado de: <https://exactas.uba.ar/higienyseguridad/seguridadlaboral/recomendaciones-para-home-office-teletrabajo/>

Universidad de Costa Rica. Programa Sociedad de la Información y el Conocimiento. Memoria de las Jornadas de Investigación Flexibilización laboral, teletrabajo y trabajo remoto/Valeria Castro Obando/ editora. Programa Institucional Sociedad de la Información y el Conocimiento, Universidad de Costa Rica. - San José, C.R.: Prosic, Universidad de Costa Rica, 2023.

UNAM (2021). Pandemia Acelera 10 años en el uso de tecnologías digitales. Recuperado de: [https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2021\\_419.html](https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2021_419.html)

Villegas F (2021). Falta de interacción social en la nueva normalidad: ¿secuela de la pandemia? Recuperado de: <https://gestarsalud.com/2021/09/09/falta-de-interaccion-social-en-la-nueva-normalidad-secuela-de-la-pandemia/>

## CAPÍTULO VII. ANEXOS

### Anexo 1: Entrevista semiestructurada a expertos y funcionarios

#### Universidad Internacional de las Américas

#### Posgrado en Gerencia General

#### Guía de entrevista semiestructurada

<b>I. Introducción</b>
<p>Esta entrevista forma parte de una investigación que tiene como objetivo “Analizar la percepción de los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa de Costa Rica sobre los cambios en el desarrollo de actividades administrativas en la era pospandemia, de enero 2022 a enero de 2023.” para optar por el Título de Máster en Gerencia General de la Universidad Internacional de las Américas.</p> <p>Es de carácter voluntario, anónimo y confidencial, los datos brindados serán utilizados únicamente para fines académicos.</p> <p>Cualquier duda o consulta puede realizarla al correo: <a href="mailto:albertoariasr@hotmail.com">albertoariasr@hotmail.com</a></p>
<b>II. Entrevista al funcionario</b>
<b>Sección I. Datos del entrevistado</b>
1) Nombre completo:
2) Profesión:

3) Edad:

4) Lugar de residencia:

## Sección II. Preguntas

- 1- Desde su percepción ¿Cuáles son los principales cambios que se generaron en el Departamento respecto a las funciones administrativas **en la pandemia**?
- 2- Desde su percepción ¿Cuáles son los principales cambios que se generaron en el Departamento respecto a las funciones administrativas **en la pospandemia**?
- 3- ¿Cuáles considera que han sido las principales **fortalezas** de los cambios que se han implementado en el Departamento?
- 4- ¿Cuáles considera que son las principales **debilidades** en los cambios que se han implementado en el Departamento?
- 5- Si tuviera que hacer una comparación entre el desarrollo de las funciones administrativas antes de la pandemia y después de la pandemia, ¿Cuál considera que se ajusta más a sus necesidades y por qué?
- 6- ¿Cuáles cambios recomendaría realizar para beneficiar el desarrollo de las funciones administrativas en el Departamento?
- 7- Indique 2 o 3 necesidades actuales que considera que pueden ser resueltas a nivel organizacional

**Universidad Internacional de las Américas**

**Posgrado en Gerencia General**

**Guía de entrevista semiestructurada**

Esta entrevista forma parte de una investigación que tiene como objetivo “Analizar la percepción de los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa de Costa Rica sobre los cambios en el desarrollo de actividades administrativas en la era pospandemia, de enero 2022 a enero de 2023.” para optar por el Título de Máster en Gerencia General de la Universidad Internacional de las Américas.

Es de carácter voluntario, anónimo y confidencial, los datos brindados serán utilizados únicamente para fines académicos.

Cualquier duda o consulta puede realizarla al correo: [albertoariasr@hotmail.com](mailto:albertoariasr@hotmail.com)

#### IV. Entrevista al funcionario

##### Sección I. Datos del entrevistado

5) Nombre completo:

6) Profesión:

7) Edad:

8) Lugar de residencia:

##### Sección II. Preguntas

8- Desde su percepción ¿Cuáles son los principales cambios que se generaron respecto al desarrollo de las funciones administrativas **en la pandemia?**

9- Desde su percepción ¿Cuáles son los principales cambios que se han generado respecto a las funciones administrativas **en la pospandemia?**

- 10- ¿Cuáles considera que han sido las principales **fortalezas** de los cambios que se han implementado en la pospandemia?
- 11- ¿Cuáles considera que son las principales **debilidades** en los cambios que se han implementado en la pospandemia?
- 12- Si tuviera que hacer una comparación entre el desarrollo de las funciones administrativas antes de la pandemia y después de la pandemia, ¿Cuál considera que se ajusta más a las necesidades de los funcionarios y por qué?
- 13- ¿Cuáles cambios recomendaría realizar para beneficiar el desarrollo de las funciones administrativas en los funcionarios?
- 14- Como funcionario (a) de Recursos Humanos, indique algunos lineamientos que considera que pueden proponerse en un departamento para mejorar las necesidades actuales a nivel organizacional.

## Anexo 2: Encuesta

**Universidad Internacional de las Américas**

**Posgrado en Gerencia General**



***Encuesta a funcionarios Recursos Humanos Asamblea Legislativa***

**I. Introducción**

Este cuestionario forma parte de una investigación que tiene como objetivo “Analizar la percepción de los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa de Costa Rica sobre los cambios en el desarrollo de actividades administrativas en la era pospandemia, del enero 2022 a enero de 2023.” para optar por el Título de Máster en Gerencia General de la Universidad Internacional de las Américas.

Es de carácter voluntario, anónimo y confidencial, los datos brindados serán utilizados únicamente para fines académicos.

Cualquier duda o consulta puede realizarla al correo: [albertoariasr@hotmail.com](mailto:albertoariasr@hotmail.com)

**II. Instrucciones**

Lea cuidadosamente cada uno de los siguientes ítems. Complete la información que se solicita o marque con una “X” la opción que mejor se ajuste a cada uno de los enunciados

1. Sexo:	<input type="checkbox"/> 1. Hombre <input type="checkbox"/> 2. Mujer
2. Edad en años cumplidos	_____
3. Cantidad de años que tiene de laborar en la Asamblea Legislativa	<input type="checkbox"/> 3-5 años <input type="checkbox"/> 5-8 años <input type="checkbox"/> Más de 8 años

<p>4. Indique 3 cambios que se han generado según su percepción, en las funciones administrativas en la era pospandemia</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>5. Marque las opciones que considere que han tenido influencia en los cambios de las funciones administrativas en la era pospandemia</p>	<p>_____ Teletrabajo</p> <p>_____ Cambios de horario</p> <p>_____ Interacción social</p> <p>_____ Aumento del volumen de trabajo</p> <p>_____ Disminución del volumen de trabajo</p> <p>_____ Estrés laboral</p>
<p>6. ¿Considera que el uso de las tecnologías en la pandemia logró ayudarle a desarrollar sus funciones administrativas?</p>	<p>_____ 1. Sí      _____ 2.No</p>
<p>7. ¿Considera que los cambios en las funciones administrativas en la pospandemia le han generado más desgaste emocional?</p>	<p>_____ 1. Sí      _____ 2.No</p>
<p>8. Seleccione la opción que considere correcta</p>	<p>( ) Los cambios en las funciones administrativas en la pospandemia han mejorado el desarrollo de las funciones diarias</p> <p>( ) Los cambios en las funciones administrativas en la pospandemia han debilitado el desarrollo de las funciones diarias</p>
<p>9. Mencione 3 fortalezas identificadas en la era pospandemia en el Departamento de Recursos Humanos</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>10. Mencione 3 debilidades identificadas en la era pospandemia en el Departamento de Recursos Humanos</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>11. Seleccione uno o varios de los siguientes aspectos que considera que pueden ponerse en práctica en el Departamento</p>	<p><input type="checkbox"/> Un ambiente de apoyo entre funcionarios y jefaturas</p> <p><input type="checkbox"/> Flexibilidad en el desarrollo de las funciones</p> <p><input type="checkbox"/> Reconocer logros de los funcionarios</p> <p><input type="checkbox"/> Flexibilidad respecto al teletrabajo</p> <p><input type="checkbox"/> Desarrollo de reuniones por medio de plataformas tecnológicas como Teams o Zoom</p> <p><input type="checkbox"/> Incentivar capacitaciones</p> <p><input type="checkbox"/> Reuniones de planificación y seguimiento de funciones</p>
<p>12. Seleccione la opción que considere correcta desde su percepción</p>	<p><input type="checkbox"/> Las funciones administrativas se desarrollaban de manera más adecuada y fluida <b>antes de la pandemia</b></p> <p><input type="checkbox"/> Las funciones administrativas se desarrollan de manera más adecuada y fluida en este momento desde las adaptaciones realizadas <b>(pospandemia)</b></p>
<p>13. Seleccione la opción que considere correcta desde su percepción</p>	<p><input type="checkbox"/> Prefiere la virtualidad</p> <p><input type="checkbox"/> Prefiere la presencialidad</p>
<p>14. ¿Considera que los cambios que se han generado mejoran la calidad de las funciones que se realizan?</p>	<p>_____ 1.Sí      _____ 2.No</p>

<p>15. Indique 3 recomendaciones para mejorar el desarrollo de las funciones administrativas en el Departamento</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
---	-------------------

Agradecemos su  
participación