

UNIVERSIDAD NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**“Análisis de los retos y oportunidades del departamento de Recursos Humanos con respecto a la gestión de los derechos laborales del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), para el diseño de un plan de seguimiento y comunicación que fomente el bienestar de los trabajadores de cinco Oficinas Regionales de Acueductos Comunales, durante el periodo comprendido entre julio de 2023 hasta junio de 2024”.**

MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Abarca González Ginia Verónica 4-0236-0610

Araya Carballo Nadin Mariana 7-0211-0413

Campos Muñoz Wayner Josué 2-0691-0822

Chacón Somarriba Victor Hugo 1-1522-0885

Meléndez Ballesteros Verónica Aurora 4-0246-0034

“Campus Omar Dengo”

Heredia, 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

“Análisis de los retos y oportunidades del departamento de Recursos Humanos con respecto a la gestión de los derechos laborales del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), para el diseño de un plan de seguimiento y comunicación que fomente el bienestar de los trabajadores de cinco Oficinas Regionales de Acueductos Comunales, durante el periodo comprendido entre julio de 2023 hasta junio de 2024”.

Memoria de Seminario de Graduación

Sometido a consideración del Tribunal examinador, como requisito parcial para optar al Grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos

Abarca González Ginia Verónica 4-0236-0610

Araya Carballo Nadin Mariana 7-0211-0413

Campos Muñoz Wayner Josué 2-0691-0822

Chacón Somarriba Víctor Hugo 1-1522-0885

Meléndez Ballesteros Verónica Aurora 4-0246-0034

Responsable académica:

Dra. Jinette Ugalde Naranjo

“Campus Omar Dengo”

Heredia, 2024

## **DEDICATORIA**

Abuelo, y abuela, los amo, esto es para ustedes.

Víctor Chacón Somarriba.

Deseo dedicar este trabajo primeramente a Dios, mi fiel compañero, a mi familia, a mi mamá y hermana por su apoyo incondicional, y a todas aquellas personas que luchan con esfuerzo, perseverancia y amor por sus sueños. Quienes se atreven a intentarlo hasta el final y enfrentan los desafíos a pesar de las adversidades y obstáculos en el camino, siendo una fuente de inspiración y admiración.

Verónica Meléndez Ballesteros.

Este proyecto lo dedico especialmente a todas esas personas que me motivaron, a mi familia por su amor, entrega y apoyo en cada decisión, en especial a mis padres por cada sacrificio que han hecho, por animarme en cada momento y demostrando que cada esfuerzo tiene su recompensa.

Ginia Abarca González.

Dedico este proyecto de investigación a todas aquellas personas que se atreven a soñar, pero que también comprenden que el verdadero camino hacia la realización de esos sueños está acompañado de trabajo arduo, dedicación y perseverancia diaria. A aquellos que no se rinden ante los obstáculos y que, con su esfuerzo constante, hacen posible lo que una vez parecía imposible.

Josué Campos Muñoz.

Dedico esta tesis a mis padres, cuyo inquebrantable apoyo, aliento y amor han sido fundamentales en mi trayectoria académica. A mis hermanos, gracias por su incondicional apoyo y por ser una fuente constante de motivación, a mis amigos, cuya compañía y comprensión han sido una fuente de consuelo y motivación. Gracias.

Mariana Araya Carballo.

## **AGRADECIMIENTO**

### **De parte del grupo investigador:**

Extendemos nuestro agradecimiento primeramente a Dios por acompañarnos y ayudarnos en todo este proceso, a la Universidad Nacional por ofrecer estas oportunidades, a la profesora Jinette Ugalde Naranjo, por toda su guía y apoyo durante el curso, al Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), por permitirnos realizar nuestra investigación en su institución y por todo el apoyo brindado. Agradecemos también a la profesora Floribeth Solís Fernández, al máster Roy Campos, por ayudarnos como lectores y a todos aquellos que nos ofrecieron su ayuda para hacer posible este Trabajo Final de Graduación.

### **De parte de Victor Hugo Chacón:**

Madre, gracias por la mejor herencia que me dejaste, la educación. Karen, gracias por la paciencia y comprensión.

### **De parte de Verónica Meléndez:**

Agradezco a Dios por esta oportunidad, por permitirme llegar hasta aquí, enseñarme y fortalecerme en todo este proceso. También, a mi familia, por su apoyo incondicional, a la profesora Jinette Ugalde Naranjo, por su constante guía y acompañamiento a lo largo del curso. Extiendo mi gratitud a todas las pruebas presentadas en este trabajo final de graduación, porque me recordaron la importancia de ser resiliente, perseverante y esforzada, para el cumplimiento de mis metas.

### **De parte de Ginia Abarca:**

Le agradezco a Dios y a mi familia por el apoyo que me ha brindado en este maravilloso proceso de gran aprendizaje.

A la vez le extiendo un agradecimiento a la institución que nos da la oportunidad y la confianza para realizar el presente trabajo. También le agradezco a los profesores, que han estado anuentes a ser una guía en este capítulo de nuestras vidas.

**De parte de Josué Campos:**

Agradezco a Dios, por permitirme estar aquí, agradezco mi propio esfuerzo y agradezco el apoyo de mi familia. Pero también, quiero expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas que, de alguna manera, no creyeron en mí y que de alguna forma u otra, han colocado obstáculos en mi camino durante mi proceso de crecimiento personal y profesional. Porque esa incredulidad y los desafíos que enfrenté fueron los pilares que me impulsaron a seguir adelante con determinación y fortaleza.

**De parte de Mariana Araya:**

Agradezco a mis padres por permitirme realizar mis estudios universitarios, también a los amigos que hice en el camino y que me siguen acompañando. No está de más un agradecimiento a mí misma porque a pesar de las dificultades tuve la fortaleza para no rendirme.

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.	I
AGRADECIMIENTOS.	II
TABLA DE CONTENIDOS.	IV
LISTA DE TABLAS.	VII
LISTA DE GRÁFICOS.	VIII
LISTA DE FIGURAS.	IX
LISTA DE ANEXOS.	X
RESUMEN EJECUTIVO.	XI
INTRODUCCIÓN.	XIII
1 CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS	1
1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema.	2
1.1.1 Interrogante de la investigación.	5
1.1.2 Justificación de la investigación.	5
1.1.3 Delimitación temporal, espacial e institucional.	8
1.2 Objetivos de la investigación.	9
1.2.1. Objetivo general.	9
1.2.2. Objetivos específicos.	9
1.3 Modelo de análisis.	10
1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de variables.	11
1.3.2 Relaciones e interrelaciones.	14
1.4 Estrategia de investigación aplicada.	15
1.4.1 Tipo de investigación.	15
1.4.2 Fuentes de investigación.	18
1.4.3 Población.	19
1.4.4 Recopilación de los datos.	21
1.4.5 Análisis e interpretación de la información	23
2 CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA.	28
2.1 Generalidad del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, y desarrollo específico del área o departamento de investigación.	29
2.1 Aspectos legales que impactan de manera directa e indirecta a la investigación	33
	IV

3	CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO.	41
3.1	Conceptos generales.	42
3.1.1	Departamento de Recursos Humanos.	42
3.1.2	Talento Humano.	43
3.1.3	Derechos laborales.	44
3.1.3.1	Categorías de derecho.	46
3.1.3.2	Departamentos, comisiones y organizaciones que ofrecen derechos.	50
3.1.4	Necesidades institucionales según las problemáticas internas	52
3.1.4.1	Obstáculos organizacionales para el aprovechamiento de derechos.	52
3.1.4.2	Retos para el uso óptimo de derechos por parte de los trabajadores.	54
3.1.4	Herramientas internas para la gestión de derechos.	58
4	CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.	68
4.1	Derechos Laborales	69
4.1.1	Cantidad de derechos ofrecidos por el AyA a sus trabajadores.	69
4.1.2	Departamentos, comisiones y organizaciones que ofrecen derechos.	74
4.1.3	Categorías de derechos laborales.	78
4.2	Situación institucional con respecto a la gestión de los derechos laborales.	82
4.2.1	Necesidades con respecto al seguimiento y comunicación de los derechos laborales por identificar.	82
4.2.2	Retos para el uso óptimo de derechos por parte de los trabajadores.	84
4.2.3	Obstáculos organizacionales en temas de accesibilidad, disponibilidad y calidad de los derechos que pueden ofrecer.	87
4.3	Herramientas orientadas al seguimiento y comunicación de derechos laborales	90
4.3.1	Nivel de satisfacción de los trabajadores.	90
4.3.2	Nivel de aprovechamiento de los derechos por parte de los trabajadores en las distintas áreas.	90
4.3.3	Comparación de los derechos del AyA con otras empresas similares.	93
	CAPÍTULO V. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA	107
5.1	Conclusiones.	108
5.1.1	Conclusiones objetivo específico N° 1	108
5.1.2	Conclusiones objetivo específico N° 2	109
5.1.3	Conclusiones objetivo específico N° 3	110

5.2.4 Conclusión al objetivo general	111
5.2 Recomendaciones.	111
5.2.1 Recomendaciones objetivo específico N° 1	111
5.2.2 Recomendaciones objetivo específico N° 2	112
5.2.3 Recomendaciones objetivo específico N° 3	113
5.2.4 Recomendación a la conclusión general	114
5.3 Propuesta.	115
5.3.1 Introducción	116
5.3.1 Justificación	116
5.3.2 Objetivos	116
5.3.1.1 Objetivo General	116
5.3.1.2 Objetivos Específicos	116
5.3.4 Cronograma	125
5.3.5 Presupuesto	127
5.3.6 Plan de Implementación	127
Referencias	130

● **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de variables	29
Tabla 2. Personas trabajadoras según Oficina Regional de Acueductos Comunales	38
Tabla 3 Análisis e interpretación de la información.	41
Tabla 4. Análisis de alcances y limitaciones.	2343
Tabla 5. Leyes, Códigos, Convenios y Reglamentos aplicados a la investigación.	52
Tabla 6 Contenido Convención Colectiva.	2398
Tabla 7. Matriz de comparación mediante el benchmarking.	9413
Tabla 8. Cronograma de Etapas	9443
Tabla 9. Presupuesto anual de la propuesta.	9445

## **LISTA DE GRÁFICOS.**

Gráfico 1. Conocimiento sobre los derechos y beneficios laborales.	89
Gráfico 2. Consideración de la gestión actual sobre los derechos laborales.	104

## LISTA DE FIGURAS.

Figura 1. Relaciones e interrelaciones de las variables.	32
Figura 2. Organigrama Institucional.	50
Figura 3. Organigrama Institucional de Gestión de Sistemas Comunales.	51
Figura 4. Categorización de derechos según modelo.	65
Figura 5. Categorización de compensación según modelo St-Onge y Theriault	67
Figura 6. Perfiles según Muller.	74
Figura 7. Ejemplo de Infografía.	137
Figura 8. Ejemplo de brochure.	138
Figura 9. Ejemplo de correo electrónico.	139

## **LISTA DE ANEXOS.**

Anexo 1: Guía de Entrevista Semiestructurada.	141
Anexo 2: Cuestionario.	144
Anexo 3: Análisis documental.	149
Anexo 4: Guía de Entrevista Semiestructurada para la matriz de comparación mediante el Benchmarking.	161
Anexo 5: Matriz de comparación mediante el Benchmarking.	164

## RESUMEN EJECUTIVO

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, la gestión efectiva del capital humano se convierte en un factor determinante para el éxito organizacional. En este contexto, el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) enfrenta el desafío de administrar adecuadamente los derechos laborales de sus empleados. Es por ello por lo que esta investigación se enfoca en analizar los retos y obstáculos del departamento de Recursos Humanos del AyA, en la gestión de los derechos laborales, con el objetivo de diseñar un plan integral de seguimiento y comunicación que promueva el bienestar de los trabajadores durante el periodo de julio de 2023 a junio de 2024.

En vista de lo anterior, como parte de la problemática de esta investigación, es crucial señalar que la institución no cuenta con un plan integral de seguimiento y comunicación para la gestión de los derechos laborales, lo que resulta en un alto nivel de desconocimiento por parte del personal. Esta carencia se agrava por la ausencia de un departamento dedicado a esta función y la falta de procedimientos estandarizados para su acceso y aplicación. Además, la competencia con empresas privadas, la disparidad en el aprovechamiento de los derechos entre las cinco regiones, así como las limitaciones impuestas por la crisis actual y la normativa laboral pública, contribuyen a la complejidad de la situación.

Con el fin de cumplir con los objetivos establecidos, se han implementado una serie de instrumentos para abordar cada una de las variables de investigación. Para ello, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con dos jefaturas, dos especialistas de la institución y dos especialistas de otras organizaciones, se aplicó un cuestionario a los colaboradores, y se realizó una revisión documental. Gracias a estos instrumentos, se recopila la información necesaria para llevar a cabo un análisis detallado posterior. Respecto a las variables de estudio, se incluyen la identificación de los derechos laborales ofrecidos por el AyA, la evaluación de la situación actual en la gestión de los derechos en la institución, así como la determinación de herramientas administrativas para fortalecer dicha administración.

Como resultado del análisis realizado, se derivan conclusiones y recomendaciones. Entre las principales se destacan, la necesidad de implementar un plan de seguimiento y

comunicación en la gestión de derechos laborales, establecer un departamento dedicado a esta labor, desarrollar procedimientos claros y estandarizados, promover la colaboración con el Sindicato, mejorar la situación del departamento de recursos humanos y utilizar herramientas administrativas innovadoras, como lo es, el benchmarking.

En respuesta, se presenta una propuesta centrada en el diseño de un plan de comunicación y seguimiento de los derechos laborales en el AyA, en la cual, se busca garantizar el respeto y cumplimiento efectivo de estos derechos, abordando los desafíos identificados en la gestión de estos mediante estrategias de comunicación efectivas y mecanismos de seguimiento que promuevan el bienestar y la equidad entre los empleados.

En síntesis, la gestión efectiva de los derechos laborales en el AyA es esencial para promover el bienestar y la productividad de sus trabajadores. A través de la identificación de los derechos laborales, el conocimiento de la situación del departamento de recursos humanos encargado de esta área y la propuesta de herramientas administrativas, se busca diseñar un plan de seguimiento y comunicación que mejore la comprensión y utilización óptima de dichos derechos, para fortalecer la gestión y promover un ambiente laboral saludable en las Oficinas Regionales de Acueductos Comunes del AyA.

## INTRODUCCIÓN

La gestión efectiva del capital humano se ha convertido en un elemento fundamental para el éxito sostenido de cualquier organización en el panorama empresarial actual. En este contexto, el presente proyecto de investigación se enfoca en abordar las necesidades, retos y oportunidades que enfrenta el departamento de Recursos Humanos del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), en la gestión de los derechos laborales, para el diseño de un plan de comunicación que promueva el bienestar de los trabajadores, con una visión integral de las dinámicas organizacionales en un contexto cambiante.

El alcance de la investigación abarca la identificación de los derechos laborales ofrecidos por el AyA, la situación del departamento encargado de esta área, así como la opinión del personal, y el establecimiento de herramientas administrativas que fortalezcan la gestión de los derechos laborales del AyA mediante el benchmarking, para señalar acciones de comunicación y seguimiento que optimicen su utilización por parte de los trabajadores.

La utilidad o interés del tema estudiado, se sustenta en la premisa de que los trabajadores son el principal activo de una empresa, su compromiso y competencia son determinantes para su éxito en un entorno empresarial dinámico y competitivo. Sin embargo, la gestión eficaz de los derechos laborales y la comunicación efectiva con los trabajadores, son aspectos fundamentales que enfrentan desafíos en el actual panorama laboral de la institución. Por lo tanto, surge la necesidad de identificar los obstáculos y las oportunidades en la gestión y comunicación de los derechos laborales, con el fin de garantizar su satisfacción y productividad en el cumplimiento de la misión institucional.

Durante el estudio, se identifican diversos problemas que afectan al AyA en esta área. Entre ellos, se destaca la falta de comunicación efectiva y la dispersión de la información relacionada con los derechos laborales, lo que genera un alto nivel de desconocimiento por parte del personal. Esta falta de claridad se ve agravada por la ausencia de un departamento, comisión o funcionario designado para la divulgación y gestión de estos derechos, así como por la carencia de procedimientos estandarizados para su acceso y aplicación. Además, la competencia con empresas privadas, la disparidad en la implementación de los derechos entre

las cinco regiones de Acueductos Comunales, junto con las restricciones impuestas por la crisis institucional actual y la normativa laboral pública, contribuyen a la complejidad de la situación.

Sin embargo, un aspecto positivo a rescatar es la disposición de la institución para colaborar con el grupo investigador, demostrando un alto interés en mejorar la problemática presente en la gestión de los derechos laborales.

A continuación, con la intención de orientar al lector, se realiza una breve reseña sobre la estructura de los cinco capítulos que componen esta investigación. Empezando por el Capítulo I, en el cual, se presentan los aspectos metodológicos conformados por el planteamiento del problema y la descripción de este, seguido por la delimitación temporal, espacial e institucional. Luego, se definen los objetivos, se establece el modelo de análisis y se detalla la estrategia de investigación aplicada. Se conceptualizan, operacionalizan e instrumentalizan las variables, se especifican las fuentes de datos, se describe la muestra, la población, así como el alcance y las limitaciones del estudio.

En el Capítulo II, se encuentra el marco de referencia, en el cual se proporciona una perspectiva integral del AyA incluyendo sus antecedentes históricos, la misión, visión y otros aspectos institucionales. Además, se hace énfasis en la importancia de comprender las leyes que definen los derechos tanto de los trabajadores como de los directivos, donde dicho marco legal se relaciona con la administración pública, los derechos laborales y los derechos específicos otorgados a los trabajadores del AyA.

Por consiguiente, en el Capítulo III se expone el marco teórico, donde se desarrollan los conceptos y la teoría que fundamenta la investigación. En este capítulo, se realiza una categorización de los derechos laborales existentes en el instituto para luego examinar la gestión institucional de estos derechos, identificando necesidades, retos y obstáculos organizacionales, así como herramientas administrativas para abordar la gestión de los derechos laborales para su inclusión en el plan de seguimiento y comunicación que fomente el bienestar de los trabajadores de cinco Oficinas Regionales.

Seguidamente, en el Capítulo IV se elabora el análisis de los resultados de la investigación, donde se exponen los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos.

Por último, en el Capítulo V se elaboran las conclusiones, recomendaciones y propuesta de este trabajo. En dicho apartado, se extraen las conclusiones determinadas luego del estudio y se ofrecen recomendaciones prácticas para abordar los problemas identificados en la gestión de los derechos laborales en el AyA. Además, se presenta una propuesta detallada para diseñar e implementar un plan de comunicación y seguimiento de estos derechos, con el objetivo de mejorar el ambiente laboral y garantizar el bienestar de los empleados.

Finalmente, es importante mencionar que este proyecto de investigación se desarrolla según las normas APA, séptima edición, impartida los días 6 y 7 de septiembre de 2023, por el señor Michael González Álvarez, Referencista en la Biblioteca Joaquín Gracia Monge, de la Universidad Nacional de Costa Rica.

## **CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

# 1 CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este apartado aborda la metodología empleada de la presente investigación, con la descripción del problema, la justificación, los objetivos por lograr, el planteamiento de la pregunta de investigación, identificando las categorías y subcategorías que se analizan. Este apartado también incluye el modelo de análisis, la naturaleza de la investigación, las fuentes utilizadas para recopilar los datos, la descripción de los métodos o instrumentos empleados y la delimitación de la población bajo estudio.

Asimismo, se propone la estrategia para el análisis e interpretación de la información con las variables de estudio, los indicadores, los instrumentos, así como también se evalúan los alcances y limitaciones para este trabajo final de graduación.

## 1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema.

El capital humano se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito de cualquier empresa en la actualidad. Son los trabajadores el motor que impulsa el crecimiento y desarrollo en una empresa, trabajadores competentes y comprometidos aportan conocimientos, habilidades y creatividad que permiten a la organización adaptarse y prosperar en un entorno empresarial en constante cambio.

La calidad y competencia de los trabajadores que integran una organización son factores cruciales que determinan su capacidad para sobresalir en un mercado cada vez más competitivo. Lo anterior es respaldado por Núñez et al. (2019) cuándo indican que:

Dentro del competitivo mundo empresarial, es necesario invertir esfuerzo y tiempo en el talento humano, ya que este constituye la columna vertebral de una organización. Se debe tener en cuenta que el recurso humano es mucho más que un instrumento y representa el más importante capital de una empresa. (p. 13)

Según Martínez y Mateus (2020) “la importancia que se le da al desarrollo organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización” (p. 119). Los derechos de contar con el mejor capital humano son

diversos. Primordialmente, se mejora la eficiencia y la productividad, gracias a trabajadores altamente calificados que realizan sus tareas de manera más efectiva. Al mismo tiempo, una fuerza laboral comprometida suele fomentar la innovación y aporta ideas que pueden generar mejoras significativas en los procesos y productos de la empresa.

En relación, un factor importante para el éxito de una empresa es mantener una baja rotación de personal. Según se extrae de Ortiz (2021), “los individuos representan el recurso más preciado dentro de las empresas. Esto explica por qué el gasto asociado a una alta rotación puede impactar en gran medida las finanzas de una empresa”. (párr. 1) Para ello, los programas de derechos para los trabajadores son una estrategia efectiva para retener al mejor talento.

Según Chiavenato (2000) citado por Henaó et al. (2022) define los programas de derechos “como ventajas, comodidades y en sí la oferta de valor que conceden las organizaciones, que pueden ser financiados parcial o totalmente por estas para sus empleados, y tienen como propósito contribuir a su satisfacción y productividad” (p. 5). Al respecto, un programa de derechos es una estrategia integral diseñada para recompensar a los trabajadores por su trabajo y contribución a la organización. En cuanto al objetivo de este programa, Chérrez (2020) señala que:

El principal objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores, de esta manera su desempeño será mayor en las actividades realizadas, si una empresa cuenta con un plan de incentivos bien diseñado y estructurado para las necesidades de los trabajadores, permite que dichas personas pongan todo el esfuerzo posible por alcanzar con lo planificado. (p. 9)

Por otra parte, los programas de derechos y beneficios pueden variar ampliamente según la industria, el tamaño de la empresa y su estrategia empresarial, pero en términos generales, pueden incluir derechos de salud, bonos, oportunidades de desarrollo profesional y flexibilidad laboral, entre otros. No obstante, es importante tomar en cuenta que estos programas deben construirse en congruencia con lo que demandan los trabajadores en la actualidad.

En la actualidad, las organizaciones deben reconocer que atraer y retener a empleados altamente calificados implica ofrecer situaciones más competitivas que las distinguan dentro del mercado laboral. Con respecto a lo anterior, de acuerdo con Deloitte (2019) “los programas de compensaciones se están quedando atrás respecto a las expectativas internas y externas de las organizaciones. Para los trabajadores, la compensación significa más que dinero” (p. 61). Al ofrecer mejores situaciones laborales, las empresas lograrán atraer a candidatos de alta calidad, mientras que fomentan la lealtad y el compromiso en sus trabajadores actuales.

Cabe mencionar que los programas de derechos y beneficios, así como cualquier otra estrategia aplicada por las organizaciones, en busca de promover la atracción de los mejores talentos y que estos permanezcan en un entorno cómodo y agradable, requieren ir acompañados de una comunicación clara y ordenada para garantizar que los trabajadores los valoren y aprovechen al máximo. Al mismo tiempo, esto ayudará a fortalecer la relación entre la empresa y sus trabajadores al demostrar el interés genuino de la organización en su bienestar y desarrollo.

En Costa Rica, gran parte de los derechos laborales están regulados por el Código de Trabajo, así como otras leyes, como por ejemplo, la Ley No. 9738 para regular el Teletrabajo, la Ley No. 1835 de Pago de Aguinaldo para los Servidores Públicos, Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, entre otras; y son un componente esencial de la relación entre empleadores y empleados. Entre derechos laborales más comunes se encuentran las vacaciones remuneradas, el otorgamiento de días feriados pagados, hasta otros de mayor importancia como licencias por maternidad y paternidad, contar con el seguro social de salud obligatorio, que proporciona cobertura médica tanto para el trabajador como para sus dependientes, así como un plan de pensión al jubilarse.

Es por ello por lo que a lo largo de esta investigación se desea comprender cuáles son los principales retos y oportunidades del departamento de Recursos Humanos con respecto a la gestión de los derechos laborales del Instituto Costarricense de Acueductos y

Alcantarillados (AyA), para el diseño de un plan de seguimiento y comunicación que fomente el bienestar de los trabajadores de las cinco Oficinas Regionales de Acueductos Comunales.

### **1.1.1 Interrogante de la investigación.**

¿Cuáles son los retos y oportunidades del departamento de Recursos Humanos con respecto a la gestión de los derechos laborales del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), para el diseño de un plan de seguimiento y comunicación que fomente el bienestar de los trabajadores de las cinco Oficinas Regionales de Acueductos Comunales, durante el periodo comprendido entre julio de 2023 hasta junio de 2024?

### **1.1.2 Justificación de la investigación.**

En la actualidad las organizaciones enfrentan múltiples retos, desde ambientes de trabajo cada vez más dinámicos y cambiantes, transformación laboral por medio de la tecnología hasta las inminentes crisis sociales, políticas, ambientales y económicas.

Y es que precisamente, con base en lo expuesto por el Centro Europeo de Empresas e Innovación (2021), quienes siguen la línea de pensamiento de Zygmunt Bauman (2003) y su concepto de modernidad líquida, el cambio es predominante en todo aspecto de vida, incluyendo las organizaciones; las necesidades de las empresas cambian, las personas que las componen cambian, y por ende el paradigma de la gestión de recursos humanos cambia.

El concepto anterior tiene una relación directa con el problema de investigación, y es precisamente, los valores, principios y motivaciones que guiaban el trabajo en la década de 1980, hoy en día tienen un efecto diferente en las nuevas generaciones.

En torno a lo expresado, surgen preguntas tales como, ¿Qué motiva a una persona a permanecer en determinado puesto de trabajo?, ¿Cómo facilitar el desarrollo de una persona trabajadora con la finalidad de cumplir objetivos organizacionales? ¿Qué hacen las empresas e instituciones para motivar a las personas a entregar su fuerza de trabajo?

Según se extrae de Estarás (2023), los Baby Boomers suelen apreciar la estabilidad laboral, la Generación X busca el equilibrio entre lo laboral y lo personal, los Millennials la

flexibilidad laboral y el aprendizaje continuo, mientras que la Generación Z busca oportunidades para desarrollar habilidades y crecer en lo profesional. Se hace hincapié al indicar que las anteriores no se tratan de categorías inflexibles, por lo que es posible una persona de 60 años o más con intereses de una persona en otro rango de edad y viceversa.

El Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados no es ajeno a dicha situación, tiene una composición generacional en sumo variada, por ende, una amplia diversidad de intereses entre sus personas trabajadoras. De hecho, se extrae de Estudio de Clima Organizacional de AyA periodo (2022), en la que participan un total de 2627 de 4042 de personas funcionarias, que en la institución labora un 13% de personas entre 18 a 29 años, un 33% entre los 30 a 39 años, un 24% que se encuentra en los 40 a 49 años, un 24% que se encuentra entre los 50 a 59 años, y un 6% que tiene 60 o más años.

Es este grupo de personas, a las que su responsabilidad laboral le aboca al cumplimiento de misión institucional (2023): “Normar y garantizar los servicios de agua potable, alcantarillado sanitario y tratamiento, según los requerimientos de la sociedad y de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo económico y social del país” (párr. 6). Por tanto, se convierte en una preocupación institucional el brindar las condiciones de bienestar integral para el fortalecimiento del desarrollo humano que facilite el cumplimiento de la razón de ser de la institución.

Esta situación plantea un desafío significativo para la institución en términos de mantener y mejorar las condiciones de bienestar ofrecidas a sus trabajadores. Por otro lado, a lo anterior se agregan situaciones políticas y legales, tal como la puesta en marcha de la Ley de Finanzas Públicas, y la Ley de Empleo Público; todo en conjunto representa un importante cambio en los derechos institucionales que puede ofrecer el AyA y la manera en que se da seguimiento al disfrute de estos, por ende, todo lo que implica el generar condiciones de desarrollo humano.

Acorde con la Universidad de Costa Rica (2022), la Ley de Empleo Público elimina incentivos y debilita la capacitación de personal, se cita de manera textual:

La propia Universidad advierte que es peligroso promover una reforma con el único fin de recortar el gasto público (...) como ejemplo de lo anterior los recortes en capacitación y desarrollo profesional que, aunque regulan abusos debido a la realización de algunas formaciones en instituciones estatales que carecen de relación con el puesto que se buscaba reforzar, con la nueva ley tienden a desaparecer de forma radical. Esto hará que las personas trabajadoras deban costearse sus capacitaciones, lo cual no solo es una carga adicional para el funcionariado, sino que también afecta al proceso real de modernización del empleo. Lo anterior se suma al hecho de que las instituciones carecen de recursos para este tipo de inversiones, en buena medida debido a la aplicación de la regla fiscal y de la crisis financiera que enfrenta el Estado. (párr. 4, 5)

Lo anterior, entra en relación directa con los intereses que busca un sector significativo de la población de empleados de la institución, específicamente aquellos enfocados en el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional. Estos grupos representan el 46% de la fuerza laboral de la institución. Además, en el mismo artículo de la UCR se mencionan aspectos relacionados con la remuneración:

Los incentivos salariales vienen disminuyendo (...) todos aquellos incentivos que no están regulados y fueron creados vía convención colectiva, desaparecerían al concluir la vigencia de estos acuerdos laborales institucionales. La nueva legislación elimina los pluses que se habían pagado en toda la institucionalidad pública, los cuales ya no se retribuirá a las nuevas contrataciones y para las personas que comiencen a laborar después de la promulgación de la ley, prácticamente no habrá ofrecimiento de incentivos adicionales a su sueldo, pues la intención es que el salario único o global no tenga otros componentes salariales.

En este sentido, se afirma que “todo lo anterior genera un contrasentido en momentos en que el personal del Estado atraviesa por un estancamiento salarial que ya supera los tres años”. (UCR, 2020, p. 5, párr. 6, 8, 9) Aunado a la situación, se resta a las instituciones factores para la atracción de personas trabajadoras en aspectos salariales.

Continuando con los retos que enfrentan las instituciones, con respecto al área de derechos laborales que se ofrecen y en relación con la entrada en vigencia de la Ley de las Finanzas Públicas, la presidenta de la Asociación Nacional de Educadores y Educadoras, Gilda Montero (2023), indica de manera textual:

Actualmente, los salarios se mantienen congelados debido a la aplicación de la Ley 9635, conocida como Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.

Montero explicó que además del congelamiento actual, con la vigencia de la ley, los salarios van a estar congelados por muchos años, por lo que la capacidad adquisitiva y la calidad de vida, cada vez se verá más disminuida.

“No va a haber un incentivo real de oportunidad, por lo que trabajar en el sector público ya no va a ser atractivo y probablemente muchos migren al sector privado”, puntualizó. (ANDE, 2023, párr. 6, 7, 8)

Lo expuesto anteriormente, pone un foco de atención a cuestiones meramente salariales y educacionales, esto sin analizar la afectación que se genera en otras aristas que componen el bienestar integral, tal como la salud, el crédito/ahorro, y vivienda entre otros.

Considerando el panorama expuesto, el presente trabajo de investigación propone analizar los principales retos y oportunidades del AyA, para el diseño de un plan de seguimiento y comunicación que fomente el bienestar de los trabajadores de las cinco Oficinas Regionales de Acueductos Comunes.

### **1.1.3 Delimitación temporal, espacial e institucional.**

**Delimitación temporal:** Investigación se va a realizar durante el II semestre 2023 y el I semestre 2024.

**Delimitación Espacial:** Este estudio se desarrolla en Costa Rica, en cinco regiones socioeconómicas delimitadas por el Mideplan en que se dividen las Oficinas Regionales de Acueductos Comunes del AyA (ORAC), las cuales corresponden a: ORAC Región

Chorotega, ORAC Metropolitana, ORAC Región Brunca, ORAC Huetar Caribe y ORAC Pacifico Central.

**Delimitación institucional:** Cinco de las Oficinas Regionales de Acueductos Comunales de la Subgerencia de Sistemas Delegados pertenecientes a la estructura del AyA.

**Delimitación Ámbito:** Administración en Recursos Humanos.

**Delimitación Enfoque:** Aciertos y áreas de mejora en los derechos que ofrece el AyA, desde la perspectiva de los trabajadores del AyA.

## **1.2 Objetivos de la investigación.**

### **1.2.1. Objetivo general.**

Analizar los retos y oportunidades del departamento de Recursos Humanos con respecto a la gestión de los derechos laborales del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), para el diseño de un plan de seguimiento y comunicación que fomente el bienestar de los trabajadores de cinco Oficinas Regionales de Acueductos Comunales, durante el periodo comprendido entre julio de 2023 hasta junio de 2024.

### **1.2.2. Objetivos específicos.**

- Identificar los derechos laborales que ofrece el AyA, para el señalamiento de acciones de comunicación y seguimiento que permitan la utilización óptima de parte de personas trabajadoras.
- Describir la situación del departamento de recursos humanos en cuanto la ejecución de los derechos laborales del AyA, para la identificación de los retos y oportunidades

organizacionales en temas de accesibilidad, disponibilidad y calidad de los derechos laborales que puedan ser incorporados en el plan de seguimiento y comunicación.

- Establecer herramientas administrativas que fortalezcan la gestión de los derechos laborales del AyA, mediante el benchmarking, para la elaboración del plan de comunicación y seguimiento.

### **1.2.3. Objetivo Propuesta**

Diseñar un plan de comunicación y seguimiento de los derechos laborales del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), que propicie el bienestar de los trabajadores de cinco Oficinas Regionales de Acueductos Comunes del AyA.

## **1.3 Modelo de análisis.**

### **1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de variables.**

La siguiente tabla contiene la conceptualización, operacionalización e instrumentación de las variables vinculadas a cada objetivo, que conforman la presente investigación. Estos elementos desempeñan un papel fundamental en la recopilación de información de los indicadores relevantes para evaluar el grado de cumplimiento y se especifica el instrumento a utilizar, para alcanzar cada uno de los objetivos.

*Tabla 1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de variables*

<b>Categoría de análisis</b>	<b>Definición conceptual.</b>	<b>Definición operacional.</b>	<b>Instrumentos</b>
Derechos laborales.	De acorde a lo que se extrae de la Convención Colectiva del AyA, artículo 5, son derechos de la persona trabajadora, ser tratada bajo principios de igualdad y equidad, acceso a oportunidades de educación, de estabilidad laboral, de programas de fortalecimiento a la salud, y todos aquellos relacionados con el bienestar integral necesario de todo individuo. (2022, p. 8).	Se define cómo aquel conjunto de derechos institucionales, que implique cumplimiento obligatorio de parte de la institución, entonces que se puedan considerar cómo la propuesta de valor que ofrece el AyA a sus trabajadores en temas salariales, de salud, educación, crédito y condiciones de trabajo, y otros.	Entrevistas semiestructuradas.  Encuestas de opinión.  Análisis documental.
Situación institucional con respecto a la gestión de los derechos laborales.	De acuerdo con el Mideplan (2019), las organizaciones públicas costarricenses deben estar en un proceso continuo de modernización institucional y adaptación a la cambiante realidad a la que están sometidas. Las características y necesidades de sus usuarios, así como el entorno en el que se desenvuelven, demandan transformaciones institucionales que permitan adaptar sus procesos, productos o	Mediante la evaluación de la situación institucional en relación con la administración de los derechos laborales, se puede obtener una comprensión detallada del estado de la empresa en este ámbito, identificando tanto aspectos positivos como áreas que requieren mejoras; se puede determinar si existen necesidades, limitaciones de recursos o restricciones políticas-legales que afectan al proceso. Se propone una revisión	Entrevistas semiestructuradas.  Encuestas de opinión.  Análisis documental.

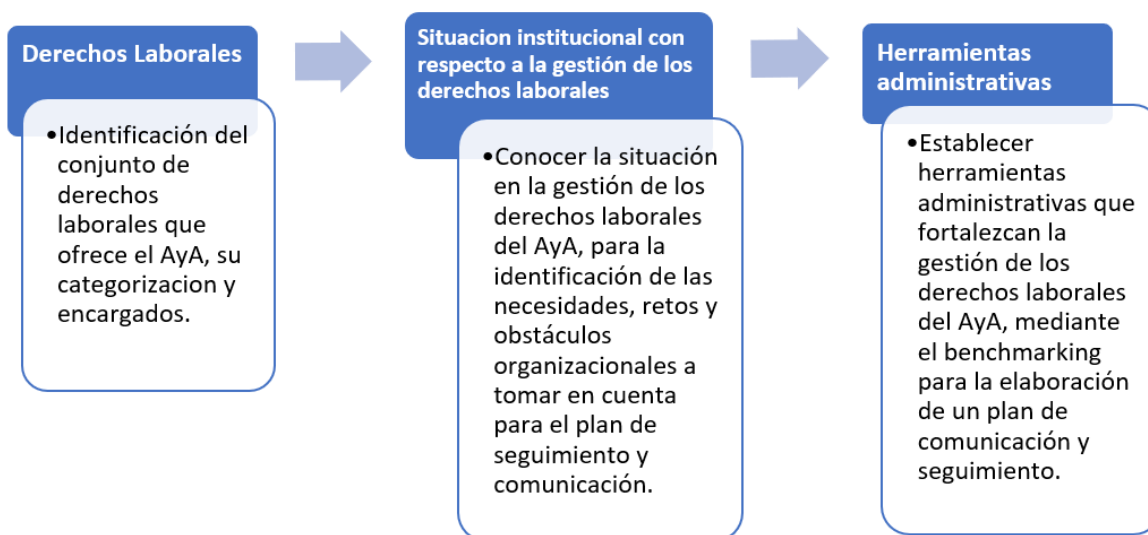
	<p>servicios a las necesidades y requerimientos de la sociedad costarricense. Desde esta perspectiva, se torna indispensable la existencia de procesos de reforma institucional con ese fin.</p> <p>Según Armijos, Bermúdez, y Mora (2019): el objetivo principal que debe cumplir el departamento de Recursos Humanos es garantizar ciertos aspectos administrativos tales como, salario y planilla pero más importantes derechos. Con estos elementos asegurados el clima organizacional de la institución incrementará respecto a productividad y comodidad de las personas trabajadoras. Además, mencionan que el balance entre las necesidades y motivaciones del personal y del instituto es primordial para cumplir con las metas propuestas por la institución.</p>	<p>sobre el programa de derechos ofrecidos al personal, además de hacer un estudio que permita conocer la percepción de los trabajadores. Esto con el fin de identificar aquellos retos y obstáculos organizacionales que existan en torno a la accesibilidad, disponibilidad y calidad de los derechos y el aprovechamiento de estos.</p>	
Herramientas administrativas.	Según Maldonado (2011) citado por Román y Saigua (2019), las herramientas administrativas son desarrolladas principalmente para utilizar datos verbales y provienen de métodos	En la presente investigación corresponde a todas las herramientas, tanto físicas como digitales, que permitan desarrollar una estrategia para el plan de seguimiento y comunicación que	Entrevistas semiestructuradas.  Encuestas de opinión.  Análisis documental.

	<p>convencionales utilizados en otros campos. Todas son utilizadas y examinadas en actividades de control y mejora de la calidad en diferentes empresas, generando muchos y variados ejemplos. (p. 3)</p>	<p>fomente el bienestar de los trabajadores de las Oficinas Regionales del AyA. Estas herramientas serán propuestas a partir del uso de la técnica del benchmarking con otras empresas.</p>	
--	---	---	--

Fuente: Elaboración propia, 2023.

### 1.3.2 Relaciones e interrelaciones.

**Figura 1. Relaciones e interrelaciones de las variables.**



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Según se observa en la figura 1, en el contexto de la investigación se proponen tres variables necesarias en el desarrollo de esta; la interacción entre estas variables constituye los componentes esenciales para abordar el objetivo de este estudio, detallada a continuación.

La primera variable busca hacer una clara identificación de todos los derechos que ofrece la institución a sus trabajadores, diferenciándolos de los derechos laborales. Lo anterior al tener claridad de cuáles órganos institucionales provienen los trabajadores según el organigrama para definir los derechos que aplican: si departamentos, comisiones, u organización de trabajadores. De la misma manera, se hace una clasificación de los derechos de acorde a su área: salarial, laboral, económico, vivienda y salud.

La segunda variable examina la situación institucional vinculada a la gestión de los derechos laborales con el objetivo de obtener una comprensión detallada del estado de la empresa en este ámbito. Este análisis busca identificar tanto los aspectos positivos como las áreas que requieren mejoras. Se pretende determinar la presencia de necesidades, limitaciones de recursos, restricciones político-legales que puedan impactar en el proceso,

así como los retos y obstáculos organizacionales relacionados con la accesibilidad, disponibilidad y calidad de los derechos.

Finalmente, la tercera variable de investigación busca identificar las herramientas administrativas internas que ya existen dentro de la institución, para buscar y proponer nuevas herramientas que se adapten al plan de seguimiento y comunicación, mediante el uso de la técnica del benchmarking. Se pretende que esas herramientas nuevas ayuden a mejorar la eficacia y eficiencia en la gestión de los derechos laborales del departamento Recursos Humanos del AyA, en las Oficinas Regionales de Acueductos Comunales.

#### **1.4 Estrategia de investigación aplicada.**

##### **1.4.1 Tipo de investigación.**

Esta investigación es de tipo descriptiva, la cual según Ñaupas et al (2018) “es una investigación de segundo nivel, inicial, cuyo objetivo principal es recopilar datos e informaciones sobre las características, propiedades, aspectos o dimensiones, clasificación de los objetos, personas, agentes e instituciones, o de los procesos naturales o sociales” (p.134). El objetivo es mostrar una realidad institucional en cuanto a la situación de los derechos ofrecidos, el seguimiento que se da para su uso, su accesibilidad de parte de personas trabajadores y la evaluación de los derechos que se ofrecen, con la finalidad de que la organización pueda tomar las medidas pertinentes. También, la investigación es de tipo explicativa, la cual de acuerdo con Ñaupas et al. (2018):

Es un nivel más complejo, más profundo y riguroso, de la investigación básica, cuyo objetivo principal es la verificación de hipótesis causales o explicativas; el descubrimiento de nuevas leyes científico-sociales, de nuevas micro-teorías sociales que expliquen las relaciones causales de las propiedades o dimensiones de los hechos, eventos del sistema y de los procesos sociales. Trabajan con hipótesis causales, es decir que explican las causas de los hechos, fenómenos, eventos y procesos naturales o sociales (p. 135).

Con relación a lo planteado anteriormente, la investigación explicativa a diferencia de otros tipos de investigaciones como las descriptivas que se centran en describir un fenómeno, se adentra en las causas y efectos de un fenómeno, explica las relaciones causales entre variables y proporciona una explicación sobre cómo y por qué ocurren ciertos resultados. Dado que en este estudio se busca comprender por qué ocurre un evento particular, como lo es el análisis de los retos y oportunidades que se presentan en el AyA respecto a la situación de los derechos que ofrecen a sus trabajadores, se considera de tipo explicativa, ya que, se utilizan instrumentos como entrevistas y encuestas que permiten establecer relaciones causales o inferir causas probables en base a la evidencia recopilada.

En línea con lo expuesto, el enfoque de la investigación es mixto o híbrido, con una mayor representación de enfoque cualitativo que cuantitativo. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el enfoque mixto o híbrido:

Representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. En la ruta mixta se utiliza evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias cualitativas, debido a que busca analizar los desafíos y oportunidades que rodean al programa de derechos ofrecido por el AyA a sus trabajadores. (p.45)

Ante lo anterior, es necesario definir el concepto de enfoque cualitativo, el cual de acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) “se enfoca en comprender los fenómenos, explorarlos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto” (p.390).

En este estudio se aborda la percepción de los trabajadores de la institución, tanto responsables en la gestión de derechos institucionales como los trabajadores, así como se recopilan los resultados de carácter cualitativo para establecer propuestas de mejora y validar

la efectividad de las opciones de bienestar que ofrece la institución. Lo anterior es sustentado por Hernández y Mendoza (2018) cuándo indican que:

Se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando qué ocurre. De igual forma, se plantea un problema de investigación, pero normalmente no es tan específico como en la indagación cuantitativa. Va enfocándose paulatinamente. La ruta se va descubriendo o construyendo de acuerdo con el contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio (p. 46).

Por otra parte, se tomarán algunos datos cuantitativos para el análisis de resultados aplicado a los instrumentos de la investigación, por lo que, para definir el enfoque cuantitativo, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) indican que:

El significado original del término cuantitativo (del latín “quantitas”) se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos. Actualmente, representa un conjunto de procesos organizados de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se derivan hipótesis y determinan y definen variables; se traza un plan para probar las primeras (diseño, que es como “el mapa de la ruta”); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico (lugar y tiempo); se analizan y vinculan las mediciones obtenidas (utilizando métodos estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis.

## **1.4.2 Fuentes de investigación.**

Las fuentes de investigación abarcan el conjunto de recursos identificados que proporcionan información esencial para respaldar y alcanzar los resultados deseados. Es crucial destacar claramente la procedencia de las fuentes primarias y secundarias, por tanto, el equipo de investigación debe reconocer y diferenciar estas fuentes para su adecuada identificación y aplicación en el estudio. Según Cohen y Gómez (2019), “esta dimensión alude a las fuentes a partir de las cuales se obtiene la información. Reconocemos dos tipos de fuentes: primaria y secundaria” (p. 255). En el caso de esta investigación, sólo se hace uso de fuentes primarias y secundarias.

### **1.4.2.1 Fuentes primarias.**

Monroy y Navas (2018) afirman que “las fuentes primarias o de primera mano son las que proporcionan datos nuevos, originales y directos, que no remiten a otras fuentes” (p.105).

Durante el proceso de investigación, se hace uso de diversos recursos de información de acuerdo con las necesidades y metas de este estudio. Las fuentes primarias, en particular, se caracterizan por no haber sido previamente alteradas o analizadas; desde un punto de vista conceptual, se definen según Cabezas, Andrade y Torres (2018) como "aquellos documentos originales, que facilitan datos de primera mano. Estos documentos son aquellos que registran o corroboran el conocimiento inmediato de la investigación" (p.71).

La fuente primaria principal empleada en este estudio se basa en la información recopilada a través de encuestas, entrevistas y análisis documental, las cuales permiten identificar estratégicamente la percepción de los empleados del AyA, con respecto a los derechos laborales que se les ofrece.

### **1.4.2.2 Fuentes secundarias.**

De acuerdo con Cohen y Gómez (2019):

Cuando se utilizan datos producidos en otras investigaciones o relevamientos, implica haber utilizado una fuente secundaria de datos. Esas otras investigaciones o

relevamientos pueden haber sido realizados por terceros o por el propio investigador con fines ligados a la producción de conocimiento científico o como insumo para la toma de decisiones en los ámbitos de las políticas públicas, de la planificación económica, para la elaboración de estrategias institucionales, empresariales, etcétera (p. 256).

Por lo tanto, en esta investigación las fuentes secundarias incluyen libros, artículos e investigaciones en páginas de internet relacionadas al tema de estudio.

### **1.4.3 Población.**

De acuerdo con Rustom (2012) citado por Carhuacho et al. (2019), define la población como “el conjunto de datos de una característica medida en cada individuo del universo” (p. 55). Mientras que el universo, según Rustom (2012) citado por Carhuacho et al. (2019), es el “conjunto de individuos objeto de nuestro interés o estudio” (p. 54). Por tanto, se entiende que el universo está conformado por una serie de poblaciones, mientras que la población objeto de estudio, la conforma un conjunto de individuos que comparten una serie de criterios predeterminados comunes los cuales permiten la medición. En el caso de las Regiones del AyA dónde se está aplicando la investigación, cuenta con una población finita de 59 personas pertenecientes a las ORAC quienes asumen la labor de atención de dicha cantidad de Asadas a nivel país. Los equipos de las ORAC se componen de personas secretarias, ingenieros civiles, científicos sociales, contadores, y jefaturas.

#### **1.4.3.1 Tipo de Muestra**

De acuerdo con Romero Martínez et al. (2017), citado por Reales et al. (2022), define el muestreo por conveniencia como “aquel método que solo incluye a los elementos poblacionales que cumplen ciertos criterios prácticos, como la disponibilidad y facilidad de acceso, la proximidad geográfica, o, en el caso de personas, la voluntad de participar en el estudio”. (p. 683). Por tanto, para efectos de esta investigación, se utiliza la muestra por conveniencia, esto debido a que dicho muestreo permite seleccionar a los individuos participantes basándose en la voluntad que tengan las personas para participar en un estudio determinado.

Considerando lo expuesto, para esta investigación se cuenta con una muestra por conveniencia compuesta por 19 personas pertenecientes a las regiones: Chorotega, Brunca, Metropolitana, Huetar Caribe y Pacífico Central. A continuación, se indica la cantidad de personas que realizaron la encuesta y entrevistas, según la región de las Oficinas de Acueductos Comunales:

**Tabla 2. Personas trabajadoras según Oficina Regional de Acueductos Comunales.**

<b>Oficina Regionales de Acueductos Comunales del AyA</b>	<b>Total de personas que completaron la encuesta y entrevistas</b>
<b>Metropolitana</b>	2
<b>Chorotega</b>	10
<b>Huetar Caribe</b>	2
<b>Pacifico Central</b>	4
<b>Brunca</b>	1
<b>Total de participantes</b>	<b>19</b>

Elaboración propia con base en información de la Subgerencia de Sistemas Comunales del AyA

De acuerdo con la tabla anterior, 15 participantes corresponden a los trabajadores a quienes se les aplicó el cuestionario y 4 corresponden a los funcionarios especialistas de la institución a quienes se les realizó la entrevista semiestructurada:

- Dos jefaturas: el encargado de jefes de oficinas regionales, José Antonio Jiménez Gómez y la jefe regional de Acueductos Comunales de la Región Chorotega, Liany Alfaro García
- Dos especialistas de la institución: una de las encargadas del departamento de recursos humanos, Xinia Muñoz Vargas, y al secretario general del SITRAA (Sindicato de Trabajadores del AyA), Mario Rodríguez Bonilla.
- Dos especialistas de otras organizaciones: quienes son representados por la directora de recursos humanos de la Universidad Nacional, Paola Arguedas

Chacón, y el jefe de recursos humanos de la Municipalidad de Alajuela, Arturo Salas Carballo.

A modo de contextualizar tanto la población como la muestra por conveniencia, es importante mencionar que las Oficinas de Acueductos Comunales (ORAC), son equipos de trabajo que se encargan de la atención directa de las Asociaciones Administradoras de Acueductos Comunales (Asadas). El objetivo de dichos equipos de trabajo es el fortalecimiento y asesoría para contribuir hacia la sostenibilidad del servicio que brindan las Asadas. Dentro de las principales tareas se señala la asesoría, la capacitación, la fiscalización y la evaluación. Asimismo, se realizan tareas de acompañamiento de proyectos de infraestructura, mediación y resolución de conflictos hídricos, atención de emergencias, generación de alianzas estratégicas, entre otras.

#### **1.4.4 Recopilación de los datos.**

Esta sección describe en detalle los métodos, técnicas e instrumentos empleados, así como los procedimientos aplicados en la obtención de información. Estos pasos son fundamentales en el desarrollo de la investigación y permiten obtener datos relevantes para conocer cuáles son los derechos ofrecidos por el AyA en aspectos tales como el área de la salud, economía, educación, ocio, entre otros, así como el seguimiento, control y evaluación que el departamento de recursos humanos debe realizar para la óptima gestión de estos. Al conocer la perspectiva de los trabajadores se pueden generar herramientas para que la institución tome acción en la mejora continua e implementación de un programa de derechos.

Según Torres et al. (2019), “para la recolección de datos primarios en una investigación científica se procede básicamente por observación, por encuestas o entrevistas a los sujetos de estudio” (p. 4). En este contexto, se han empleado los siguientes instrumentos:

- Encuesta

Siguiendo la definición de Nérida Archenti (2012) citada por Katz, Seid y Abiuso (2019), sobre la encuesta, esta corresponde a “una técnica de producción de datos que, mediante la utilización de cuestionarios estandarizados, permite indagar sobre múltiples

temas de los individuos o grupos estudiados: hechos, actitudes, creencias, opiniones, pautas de consumo, hábitos, prejuicios predominantes e intenciones de voto”. (p. 4). Adicionalmente, desde la perspectiva de Torres et al. (2019), la encuesta es “un método descriptivo con el que se pueden detectar ideas, necesidades, preferencias, hábitos de uso, etc.” (p. 4).

El equipo de investigación ha utilizado este instrumento con el fin de adquirir información acerca del tema de estudio y la perspectiva de los trabajadores encuestados en relación con los derechos que experimentan al trabajar en el AyA. El cuestionario se aplica a 15 representantes del capital humano de las oficinas regionales.

- Entrevista

De acuerdo con Ñaupas et al. (2018):

La entrevista es una modalidad de la encuesta, que consiste en formular preguntas en forma verbal al encuestado con el objetivo de obtener respuestas o informaciones y con el fin de verificar o comprobar las hipótesis de trabajo; es una especie de conversación formal entre el investigador y el investigado o entre el entrevistador y el entrevistado o informante. (p. 294 y 295)

Se aplica este método para formular preguntas verbales a personal administrativo del departamento de Recursos Humanos que gestionan Oficinas Regionales de Acueductos Comunales, con el objetivo de obtener respuestas e información que permitan entender la posición de los trabajadores respecto al nivel de satisfacción o incomodidad de los derechos que se les ofrece, y su estado de motivación en el AyA, para llegar al entendimiento de aquellas oportunidades y retos en los cuales el departamento de recursos humanos debe enfocarse para mejorar.

En lo que respecta al término de entrevista semiestructurada, Ñaupas et al. (2018) indica que “es la que basándose en una guía no es tan formal y rígida porque permite que el entrevistador pueda introducir algunas preguntas para esclarecer vacíos en la información; esto quiere decir que no todas las preguntas están predeterminadas”. (p. 295)

- Análisis documental

En el contexto de esta investigación, este instrumento se utiliza para examinar y comparar documentos oficiales relacionados al estudio. Es esencial, tener en cuenta los registros, datos históricos y la información general de la institución al abordar la investigación y formular estrategias de mejora. Esto se logra mediante un análisis documental que profundiza en la información y fortalece el estudio. Bajo fundamento la recopilación documental de acuerdo con Ñaupas et al., (2018) “es una técnica de investigación para recoger o recopilar información, relevante, con alto grado de veracidad de fuentes documentales, con el objetivo de verificar la hipótesis de trabajo, de un protocolo de investigación” (p. 308). Esta desempeña un papel fundamental al proporcionar una sistematización del contenido a analizar, que facilita la capacidad de profundizar en los aspectos dentro del vasto cuerpo de información relacionada.

#### 1.4.5 Análisis e interpretación de la información

*Tabla 3 Análisis e interpretación de la información.*

Objetivo	Variables	Indicadores	Instrumento	Fuentes
Identificar los derechos laborales que ofrece el AyA, para el señalamiento de acciones de comunicación y seguimiento que permitan la utilización óptima	Derechos laborales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cantidad de derechos.</li> <li>● Departamentos, comisiones y organizaciones que ofrecen derechos.</li> <li>● Categorías de derechos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrevistas semiestructuradas.</li> <li>● Encuestas de opinión.</li> <li>● Análisis documental.</li> </ul>	Fuentes primarias y secundarias.

de parte de personas trabajadoras.				
<p>Describir la situación del departamento de recursos humanos en cuanto la ejecución de los derechos laborales del AyA, para la identificación de los retos y oportunidades organizacionales en temas de accesibilidad, disponibilidad y calidad de los derechos laborales que puedan ser incorporados en el plan de seguimiento y comunicación.</p>	<p>Situación institucional con respecto a la gestión de los derechos laborales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Necesidades institucionales según las problemáticas internas.</li> <li>● Retos para el uso óptimo de derechos por parte de los trabajadores.</li> <li>● Obstáculos organizacionales en temas de accesibilidad, disponibilidad y calidad de los derechos que pueden ofrecer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrevistas semiestructuradas.</li> <li>● Encuestas de opinión.</li> <li>● Análisis documental.</li> </ul>	<p>Fuentes primarias y secundarias.</p>

<p>Establecer herramientas administrativas que fortalezcan la gestión de los derechos laborales del AyA, mediante el benchmarking para la elaboración del plan de comunicación y seguimiento.</p>	<p>Herramientas administrativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nivel de satisfacción de los trabajadores.</li> <li>● Nivel de aprovechamiento de los derechos por parte de los trabajadores en las distintas áreas.</li> <li>● Comparación de los derechos del AyA con otras empresas similares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrevistas semiestructuradas.</li> <li>● Encuestas de opinión.</li> <li>● Análisis documental.</li> </ul>	<p>Fuentes primarias y secundarias.</p>
---	--------------------------------------	---	---	---

Elaboración propia, 2023.

- **Alcances y limitaciones**

*Tabla 4. Análisis de alcances y limitaciones*

Variables	Indicadores	Alcances	Limitaciones
<p>Derechos laborales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cantidad de derechos.</li> <li>● Departamentos, comisiones y organizaciones que ofrecen derechos.</li> <li>● Categorías de derechos</li> </ul>	<p>La investigación tiene la posibilidad de aclarar de manera compilada la cantidad de derechos que ofrece la institución a sus trabajadores, departamentos y los tipos de derechos que se ofrecen.</p>	<p>Dado que la institución carece de un departamento, comisión o funcionario dedicado a la gestión de derechos laborales, la información recopilada tuvo que obtenerse de</p>

			diversos actores internos en la institución, quienes no poseen necesariamente experiencia o especialización en el tema.
Situación institucional con respecto a la gestión de los derechos laborales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Necesidades por identificar.</li> <li>● Retos para el aprovechamiento óptimo de derechos por parte de los trabajadores.</li> <li>● Obstáculos organizacionales en temas de accesibilidad, disponibilidad y calidad de los derechos que pueden ofrecer.</li> </ul>	El presente esfuerzo investigativo propone señalar las necesidades tanto de la institución en sí como de sus personas trabajadoras para identificar aquellos retos y obstáculos organizacionales que existan en torno a la accesibilidad, disponibilidad y calidad de los derechos y el aprovechamiento de estos.	La falta de una difusión adecuada de los derechos laborales y la ausencia de procedimientos claros, dificultan el conocimiento de este tema entre el personal, a quienes, por esa razón, se les dificulta la identificación de necesidades, retos y obstáculos en este ámbito.

<p>Herramientas administrativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nivel de satisfacción de los trabajadores.</li> <li>● Nivel de aprovechamiento de los derechos por parte de los trabajadores en las distintas áreas.</li> <li>● Comparación de los derechos laborales del AyA con otras empresas similares.</li> </ul>	<p>El alcance propuesto es la identificación de herramientas internas para el desarrollo de estrategias de seguimiento y comunicación que se adapten a los fines del plan de seguimiento y comunicación.</p>	<p>Una limitación durante el proceso de aplicación de los cuestionarios fue la falta de interés por parte de los trabajadores para completar la encuesta. Inicialmente se plantea aplicar los cuestionarios a personas pertenecientes a diferentes Oficinas Regionales de Acueductos Comunales del AyA, en donde el número total considerado como población de personas que colaboran corresponden a 59, siendo número exacto definido por documentos oficiales. No obstante, por una falta de voluntad en la participación de los instrumentos aplicados en esta investigación, solo se logra aplicar a 15 funcionarios.</p>
--------------------------------------	---	--	---

Fuente: Elaboración propia, 2023.

## **CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA**

## **2 CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA.**

En este capítulo proporciona una visión general del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), cómo organización objeto de estudio, desde antecedentes históricos hasta la misión y visión institucionales. De la misma manera, se cita el marco jurídico vinculante, desde leyes, códigos, la convención colectiva, hasta los reglamentos que inciden el tema de investigación. Es importante considerar las leyes que establecen derechos y responsabilidades tanto para los trabajadores como para el empleador, para diferenciar los derechos dados por ley de aquellos que son ofrecidos por la institución para el bienestar de sus empleados. El marco jurídico al que se hace referencia se relaciona con la administración pública, derechos laborales y derechos que ofrece la institución a sus personas trabajadoras.

### **○ 2.1 Generalidad del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, y desarrollo específico del área o departamento de investigación.**

En 1942 se realiza la Ley de Aguas que establece en el artículo 41 que “todos los acueductos del país eran patrimonio del Estado” (AyA, párr. 3, 2023); pero hasta 1953 se crea la Ley General de Agua Potable donde se comienzan las regulaciones tarifarias para generar su autonomía obligando a tener una transparencia en las finanzas demostrando el correcto uso de los fondos.

El Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados es una entidad de carácter público de Costa Rica, cuya función principal es la gestión de los servicios de agua potable y alcantarillado en el país. Fundado en 1942, el AyA ha desempeñado un papel fundamental en la expansión de la cobertura de servicios de agua y saneamiento en áreas urbanas y rurales de Costa Rica a lo largo de su historia (Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, 2023).

Actualmente el AyA menciona en su página su misión que es "Asegurar el acceso universal al agua potable y al saneamiento de forma comprometida con la salud, la sostenibilidad del recurso hídrico y el desarrollo económico y social del país" (Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, párr. 6, 2023).

En congruencia con su principal función se menciona que su visión es "Ser la institución pública de excelencia en rectoría y gestión de los servicios de agua potable y saneamiento para toda la población del país" (Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, párr. 7, 2023).

El AyA también trabaja en proyectos de innovación y desarrollo para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios y reducir las pérdidas de agua en su infraestructura (Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, 2023). A través de la colaboración con la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP), el AyA se adhiere a regulaciones y normativas que rigen la prestación de servicios de agua potable y alcantarillado en Costa Rica (ARESEP, 2023).

El Instituto juega un rol crucial en la provisión de servicios esenciales de agua potable y saneamiento, así como en la gestión responsable de los recursos hídricos en Costa Rica (Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, 2023). Al ser una institución de gran importancia para toda la población costarricense es importante mencionar los valores que representan, estos se encuentran en su página oficial Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (2023), en el documento Misión, visión y valores del AyA:

**Transparencia:** Valorar y reevaluar la función de servidor público y rendir cuentas a los ciudadanos sobre el destino de los fondos de la Institución y en particular hacia los usuarios y consumidores del servicio público, brindado con eficacia y eficiencia.

**Solidaridad:** Compromiso manifiesto de los funcionarios con las necesidades de la sociedad y los usuarios.

**Espíritu de servicio:** Disposición y actitud positiva, con compromiso, diligencia y cercanía con nuestros usuarios y compañeros de trabajo, para asumir el logro de la misión, visión y objetivos institucionales.

**Responsabilidad y compromiso:** Actitud de los funcionarios a observar el cumplimiento del ordenamiento jurídico y técnico, en la ejecución de las funciones

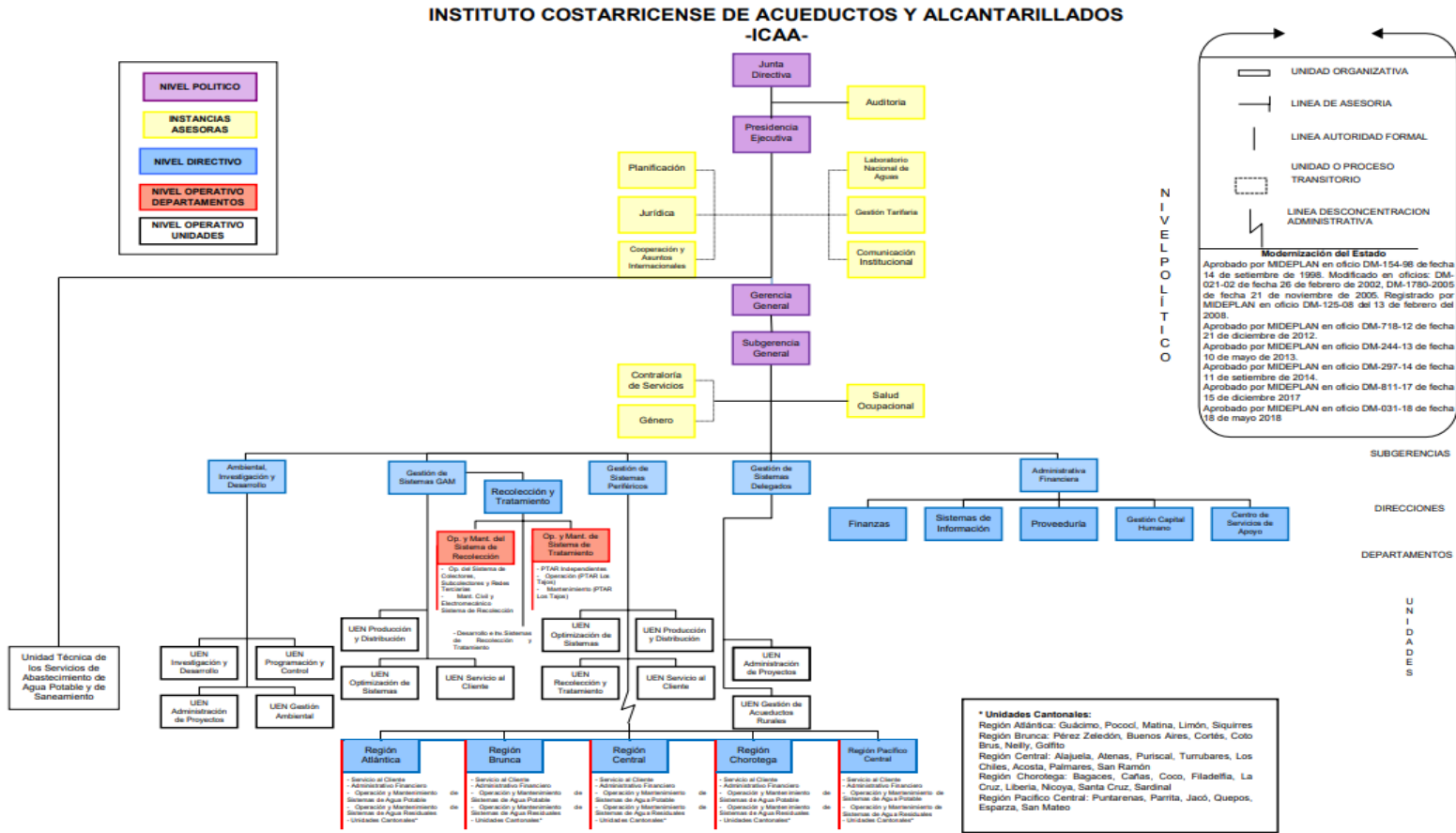
orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales y el resguardo de la hacienda pública.

Respeto: Actitud de los funcionarios a considerar y atender a las personas, salvaguardando su dignidad y la nuestra.

Excelencia: Compromiso de los funcionarios con el mejor desempeño, con miras a lograr el más alto nivel de competitividad y productividad en cada una de nuestras actividades. (p. 2)

La organización es bastante amplia como se muestra a continuación en la figura 2 que corresponde al organigrama general donde es encabezado por una junta directiva y cuenta con 5 diferentes niveles que son nivel político, instancias asesoras, nivel directivo, nivel operativo de departamentos, nivel consejo.

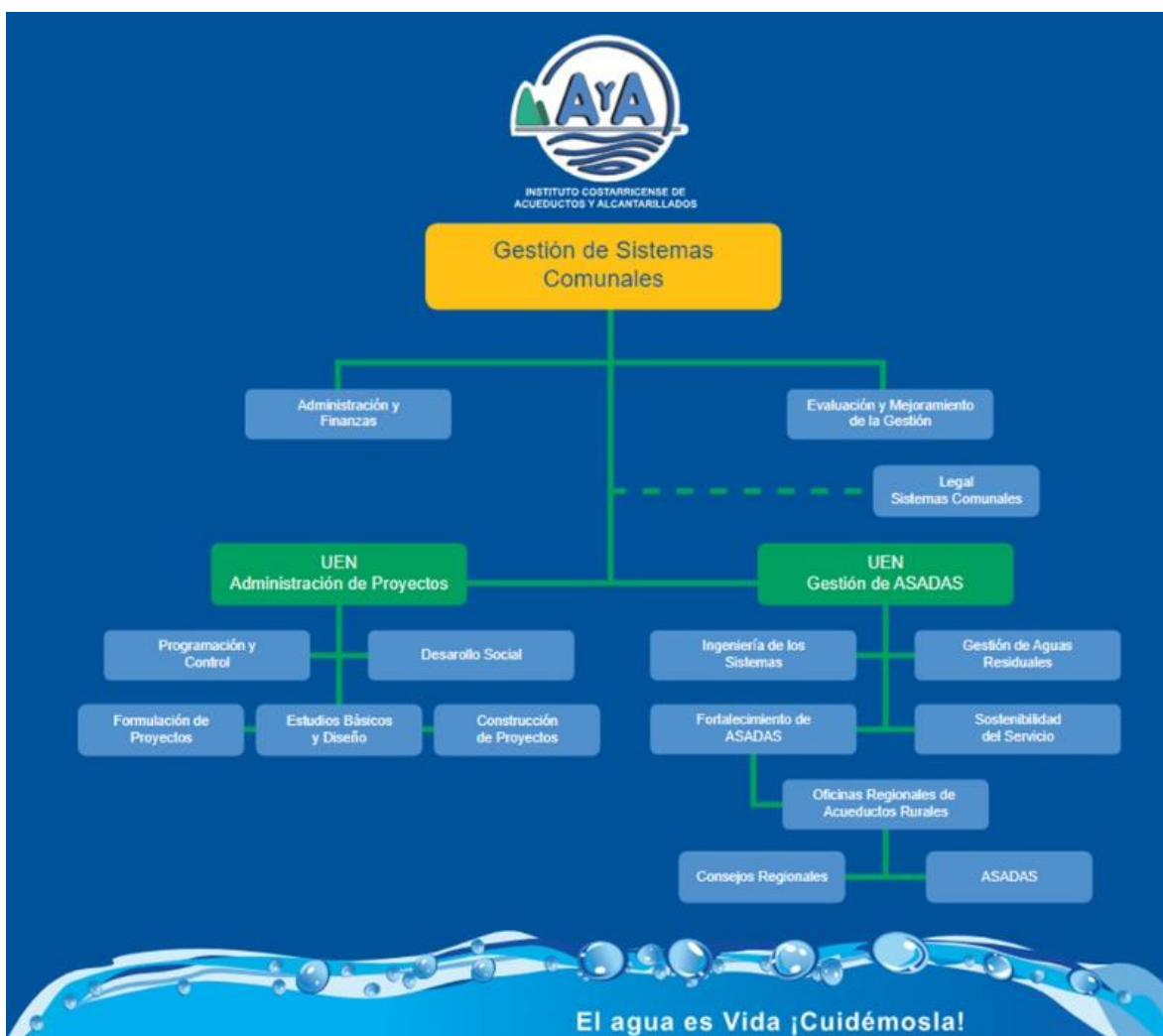
Figura 2. Organigrama Institucional



Fuente: Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, 2023.

El trabajo final de graduación se realiza en el área de gestión como se muestra a continuación en la figura 2 que corresponde al organigrama propio del área. Es importante tomar en cuenta que en esta organización se realizan cambios constantes en estructura por lo que ambas figuras mencionadas como organigramas toman lugar en el año actual de la investigación 2023.

**Figura 3. Organigrama Institucional de Gestión de Sistemas Comunales.**



Fuente: Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, 2023.

## 2.1 Aspectos legales que impactan de manera directa e indirecta a la investigación

A continuación, se mencionan varios entes reguladores o participantes en el programa de derechos que posee el departamento de Recursos Humanos del Instituto Costarricense de

Acueductos y Alcantarillados, así como leyes, códigos u otros documentos de carácter legal referentes al alcance de esta investigación.

**Tabla 5. Leyes, Códigos, Convenios y Reglamentos aplicados a la investigación.**

Leyes	Artículo	Observaciones
<p><b>Ley de Pago de Aguinaldo para los Servidores Públicos N° 1835</b></p>	<p>Artículo 1°. Tendrán derecho a un sueldo adicional en el mes de diciembre de cada año, excepto si han servido menos de un año, en cuyo caso les corresponderá una suma proporcional al tiempo que hayan trabajado, los servidores y ex servidores que a continuación se indican: a) Los del Poder Ejecutivo que no están incluidos en los derechos de la Ley de Servicio Civil. Quedan excluidos aquellos empleados que prestan servicios extraordinarios por contrato especial a base de honorarios; b) Los del Tribunal Supremo de Elecciones; c) Los trabajadores pagados por el sistema de jornales o planillas; d) Los empleados y funcionarios de la Asamblea Legislativa y la Contraloría General de la República; e) Los funcionarios y empleados del Poder Judicial; f) Los que reciban pensiones del gobierno. (Asamblea Legislativa, 1959).</p> <p>Artículo 2°. Para los efectos de calcular el sueldo adicional a que tienen derecho los servidores del gobierno, el año para el cómputo de las sumas recibidas y tiempo servido, será el comprendido entre el 1° de noviembre del año anterior y el 31 de octubre del año respectivo. En cuanto a los trabajadores pagados por el</p>	<p>El aguinaldo es un estímulo y derecho fundamental de los trabajadores que impulsa la motivación de los empleados en ese año laboral y ayuda a atender sus necesidades al final del año.</p>

	<p>sistema de jornales o planillas, el Ministerio de Hacienda podrá adoptar el procedimiento que estime más apropiado al caso.</p> <p>El sueldo adicional a que se refiere esta ley, será calculado con base en el promedio de los sueldos ordinarios y extraordinarios, devengados durante el período indicado en el párrafo primero. (Asamblea Legislativa, 1959).</p>	
<p><b>Ley No. 9738 para regular el Teletrabajo</b></p>	<p>Artículo 6. El teletrabajo modificará única y exclusivamente la organización y la forma en que se efectúa el trabajo, sin afectar las condiciones de la relación laboral de la persona teletrabajadora, quien mantiene los mismos derechos y obligaciones de aquellos que desarrollen funciones equiparables con las de la persona teletrabajadora en las instalaciones físicas de la persona empleadora (Ley No. 9738 para regular el Teletrabajo, 2019).</p> <p>Artículo 7. Contrato o adenda de teletrabajo Para establecer una relación de teletrabajo regida por lo dispuesto en la presente ley, la persona empleadora y la persona teletrabajadora deberán suscribir un contrato de teletrabajo, el cual se sujete a esta ley y a las demás disposiciones que norman el empleo en Costa Rica (Ley No. 9738 para regular el Teletrabajo, 2019).</p>	<p>En la actualidad, el teletrabajo se ha convertido en una modalidad laboral favorecedora tanto para muchas empresas como para los trabajadores. Esta forma de trabajo conlleva numerosas ventajas que no solo reducen los costos operativos, sino que también contribuyen significativamente a mejorar la motivación y el desempeño del personal.</p> <p>Al no ser una Ley que las empresas e instituciones estén obligadas a implementar, puede percibirse como un derecho.</p>
<p><b>Ley N.º 2, Código de Trabajo</b></p>	<p>De conformidad con el Capítulo III, artículo 39 de la Ley 9635, Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, el cálculo de la cesantía</p>	<p>La cesantía es una indemnización que se otorga a los trabajadores cuando se produce la</p>

	<p>se regulará según lo establecido en la Ley N.º 2, Código de Trabajo, de 27 de agosto de 1943, y no podrá superar los ocho años. El pago integral del monto será realizado, junto con cualquier otro extremo que se adeude al trabajador, a más tardar, 30 días calendario después de la correspondiente cesación.</p>	<p>terminación de su contrato laboral por causas ajenas a su voluntad, como el despido sin justa causa, la finalización del contrato por parte del empleador o la no renovación de un contrato a plazo fijo. Es una ayuda financiera mientras buscan una nueva oportunidad laboral o se ajustan a la pérdida de empleo. (s.f, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social)</p>
<p><b>Código de Trabajo de Costa Rica</b></p>	<p>Artículo 14.- Esta ley es de orden público y a sus disposiciones se sujetarán todas las empresas, explotaciones o establecimientos, de cualquier naturaleza que sean, públicos o privados, existentes o que en lo futuro se establezcan en Costa Rica, lo mismo que todos los habitantes de la República, sin distinción de sexos ni de nacionalidades.</p> <p>Artículo 21.- En todo contrato de trabajo deben entenderse incluidos, por lo menos, las garantías y derechos que otorgan a los trabajadores el presente Código y sus leyes supletorias o conexas.</p> <p>Artículo 95.- La trabajadora embarazada gozará obligatoriamente de una licencia remunerada por maternidad, durante el mes anterior al parto y los tres posteriores a él. Estos tres meses también se considerarán como período mínimo de lactancia, el cual, por prescripción médica, podrá ser prorrogado para</p>	<p>Observación al artículo 14: Al ser está una ley de orden público, sus disposiciones se deben de aplicar de manera universal y sin discriminación, y todas las partes involucradas deben cumplirla y sujetarse a sus reglas y regulaciones.</p> <p>Observación al artículo 21: Los empleadores y trabajadores no pueden negociar fuera de los derechos y garantías mínimas establecidas por la ley laboral. Esto se hace para proteger los derechos de los trabajadores y garantizar un estándar mínimo en los contratos laborales.</p> <p>Observación al artículo 95: Esta disposición garantiza a las mujeres embarazadas su empleo durante el período de licencia y protege sus</p>

	<p>los efectos del artículo anterior.</p> <p>Artículo 135. Es trabajo diurno el comprendido entre las cinco y las diecinueve horas, y nocturno el que se realiza entre las diecinueve y las cinco horas (Código de Trabajo, 1943). Artículo 136. La jornada ordinaria de trabajo efectivo no podrá ser mayor de ocho horas en el día, de seis en la noche y de cuarenta y ocho horas por semana. Sin embargo, en los trabajos que por su propia condición no sean insalubres o peligrosos, podrá estipularse una jornada ordinaria diurna hasta de diez horas y una jornada mixta hasta de ocho horas, siempre que el trabajo semanal no exceda de las cuarenta y ocho horas (Código de Trabajo, 1943).</p> <p>Artículo 138. Salvo lo dicho en el artículo 136, la jornada mixta en ningún caso excederá de siete horas, pero se calificará de nocturna cuando se trabajen tres horas y media o más entre las diecinueve y las cinco horas (Código de Trabajo, 1943).</p> <p>Artículo 140. La jornada extraordinaria, sumada a la ordinaria, no podrá exceder de doce horas, salvo que por siniestro ocurrido o riesgo inminente peligren las personas, establecimientos, maquinarias (Código de Trabajo, 1943).</p> <p>Artículo 148. Se considerarán días feriados y, por lo tanto, de pago obligatorio los siguientes: el 1 de enero, el 11 de abril, el jueves y Viernes Santos, el 1° de mayo, el 25 de julio, el 15 de agosto, el 15</p>	<p>derechos laborales.</p> <p>Observación a los artículos 135, 138 y 140: En el Artículo 6 sobre la Jornada de trabajo del “Capítulo segundo: De las condiciones de trabajo”, perteneciente a la Convención Colectiva del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, se establecen las distintas jornadas según grupos de funcionarios.</p> <p>Observación al artículo 148: En Costa Rica, se celebran días feriados o asuetos para conmemorar festividades que reflejan sus costumbres y tradiciones. Según lo anterior, en el diseño de la política de recursos humanos del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, es fundamental incorporar la diferencia de días feriados o de asueto, así como cuando son de pago obligatorio, para brindar claridad a los trabajadores sobre la remuneración en caso de que por condiciones especiales requieran laboral en días festivos.</p> <p>Observación al artículo 153: Se debe diferenciar entre las vacaciones que son debidas conceder por Ley, y las que son</p>
--	---	---

	<p>de septiembre y el 25 de diciembre. Los días 2 de agosto y el 1° de diciembre también se considerarán días feriados, pero su pago no será obligatorio (Código de Trabajo, 1943).</p> <p>Artículo 153. Todo trabajador tiene derecho a vacaciones anuales remuneradas, cuyo mínimo se fija en dos semanas por cada cincuenta semanas de labores continuas, al servicio de un mismo patrón (Código de trabajo, 1943).</p> <p>Artículo 155. El patrono señalará la época en que el trabajador gozará de sus vacaciones, pero deberá hacerlo dentro de las quince semanas posteriores al día en que se cumplan las cincuenta de servicio continuo, tratando de que no se altere la buena marcha de su empresa, industria o negocio, ni la efectividad del descanso (Código de Trabajo, 1943).</p> <p>Artículo 177.- Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra las necesidades normales de su hogar en el orden material, moral y cultural, el cual se fijará periódicamente atendiendo a las modalidades de cada trabajo, a las particulares condiciones de cada región y de cada actividad intelectual, industrial, comercial, ganadera o agrícola.</p> <p>Artículo 193. Todo patrono, sea persona de Derecho Público o de Derecho Privado, está obligado a asegurar a sus trabajadores contra riesgos del trabajo, por medio del Instituto Nacional de Seguros, según los artículos 4 y 18 del</p>	<p>establecidas adicionalmente a modo de derecho por Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, luego de cumplir cierto periodo de años laborados.</p> <p>Observación al artículo 155: En el Artículo 11. Vacaciones anuales de la Convención Colectiva del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, se contemplan cuantos días de vacaciones deberán tener los funcionarios por año, luego de cumplir cierta antigüedad. (p. 11)</p> <p>Observación al artículo 177: Este principio busca garantizar que todo trabajador tenga un salario mínimo, sea suficiente para que tanto él y su familia puedan vivir con dignidad y cubrir sus necesidades esenciales, como alimentación, vivienda, educación y otros aspectos relacionados con su bienestar.</p> <p>Observación al artículo 193: Esta disposición brinda protección tanto al empleado como al empleador en caso de que ocurra un accidente, enfermedad u otro incidente relacionado con el trabajo.</p>
--	--	---

	<p>Código de Trabajo. La responsabilidad del patrono, en cuanto a asegurar contra riesgos del trabajo, subsiste aun en el caso de que el trabajador esté bajo la dirección de intermediarios, de quienes el patrono se valga para la ejecución o realización de los trabajos (Código de Trabajo, 1943).</p>	
--	---	--

Fuente: Elaboración Propia. 2023

Después de haber llevado a cabo un análisis minucioso de la información esencial sobre el AyA y haber explorado el marco jurídico que rige sus operaciones en relación con el tema de estudio, se procede a avanzar en el desarrollo de la presente investigación. Esta fase inicial proporciona una base sólida para comprender el contexto en el que opera el AyA, incluyendo su historia, misión y visión institucionales, así como su papel fundamental en la gestión de los servicios de agua potable y alcantarillado en Costa Rica desde su fundación en 1942. Además, se comprende la relevancia del marco jurídico que afecta directa e indirectamente, con sus aspectos clave como la seguridad social, derecho laboral y regulaciones. Cada uno de estos aspectos tiene un impacto directo en la dinámica laboral dentro de AyA y puede influir en la forma en que se gestionan los recursos humanos y se promueve el bienestar de los empleados en la organización.

### **CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO**

### **3 CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO.**

En este capítulo se desarrollan conceptualmente las definiciones necesarias para una mejor comprensión de la investigación, empezando con la fundamentación del tema de derechos y su categorización.

En segundo lugar, se aborda la situación institucional con respecto a la gestión de los derechos laborales, para la identificación de los retos y oportunidades organizacionales en temas de accesibilidad, disponibilidad y calidad de los derechos laborales que puedan ser incorporados en el plan de seguimiento y comunicación. Y por último, se plantea la base teórica de herramientas que ayudan a la gestión de derechos en las empresas, a través de la técnica del benchmarking, permitiendo la implementación de aquellas soluciones que mejor se adapten a los objetivos de un plan de seguimiento y comunicación.

Este análisis contribuye como base para la planificación de acciones de comunicación, seguimiento, control y evaluación que maximicen la utilización óptima de estos derechos por parte de las personas trabajadoras.

#### **3.1 Conceptos generales.**

##### **3.1.1 Departamento de Recursos Humanos.**

El departamento, unidad o equipo de Recursos Humanos es de vital importancia para cualquier organización, principalmente aquellas que la conforman una alta cantidad de personas. Las razones de ser un departamento de gestión de talento humano son múltiples, y las mismas varían en función de la naturaleza de la organización a la que pertenecen; debe de haber una vinculación inseparable con los objetivos organizacionales. Según lo dispuesto por el AyA (2023) el objetivo del Departamento de Recursos Humanos se enfoca en:

Garantizar que la Institución cuente con un talento humano adecuado y comprometido para alcanzar sus metas y objetivos de manera eficiente y efectiva, alineando la gestión del capital humano con la estrategia de la Institución y asegurando el cumplimiento de las regulaciones y leyes laborales aplicables, así como responder de forma oportuna y eficiente ante los cambios de estrategia. (p. 222)

Lo que se plantea cómo objetivo organizacional ha de ir de la mano con los fines del departamento de recursos humanos, de acorde a la referencia anterior. Por tanto, es ideal entender la gestión de los recursos humanos que de acuerdo con Rodríguez (2020), cómo un proceso en que se incluya al personal para el cumplimiento de objetivos, siendo un medio de la generación de un ambiente/cultura de motivación, participación y bienestar.

### **3.1.2 Talento Humano.**

En el presente apartado, se realiza una retrospectiva histórica con el propósito de comprender el papel del factor humano en las organizaciones. De este modo, se busca proporcionar una base sólida que explique el uso contemporáneo del concepto de "Talento Humano".

Si se toma como referencia el momento histórico de la Revolución Industrial, es evidente que el enfoque en el factor humano era mecanicista y reduccionista. Lo que se destacaba en ese momento era la obtención de la máxima producción en el menor tiempo posible, sin prestar atención a las condiciones necesarias para el bienestar de las personas involucradas en alcanzar esos objetivos. Esto lo fundamenta Armijos et al. (2019) cuando explican que:

En ese entonces los sistemas de valores de los empleadores se enfocaban en las novedosas maneras de producción ingenieril, lo importante eran las máquinas y los resultados productivos; los empleados ocupaban un segundo plano, eran tratados como una herramienta de producción más. (p. 164)

Con el transcurso de los años, la concepción del factor humano en las organizaciones continúa evolucionando. Luego de las Guerras Mundiales, el crecimiento de las empresas desde lo nacional hasta lo regional y, finalmente, lo mundial, junto con la disminución progresiva de los monopolios y el aumento de la competitividad, impulsa un cambio en el paradigma desde el cual se percibe de manera diferente el factor humano en las empresas y organizaciones. En este nuevo enfoque, las personas se valoran de manera significativa, ya que dejan de ser consideradas únicamente como elementos de producción.

Siendo por tanto necesario referirse al concepto actualizado de Talento Humano, lo que se define de acorde a Moreno et al. (2012) citados por Morales et al. (2022):

Consideran que el talento humano está fortalecido por tres elementos: capital intelectual, capital humano y capital social. El capital intelectual hace referencia a la acumulación de conocimientos que generan valor a la organización. Por otro lado, el capital humano se refiere a la mayor calidad del factor trabajo como resultado de la formación y educación de los individuos. Por último, el capital social se refiere a la capacidad humana que se desea en la organización, refiriéndose al compromiso de los miembros de los proyectos, el trabajo colaborativo, la confianza, el respeto, la estabilidad, el desarrollo personal, la transparencia en las comunicaciones, entre otros. (p. 164)

Es así como la utilización del concepto de talento humano tiene una importancia esencial, principalmente en relación con lo que se refieren los autores sobre el capital social, en el desarrollo de la presente investigación, esto porque se dispone a analizar retos y oportunidades para implementar programas de derechos que promueva el bienestar de las personas y fortalecimiento de talento humano, buscando así mejora en la consecución de objetivos y servicios que se brindan. Luego de entender estos aspectos generales, se puede iniciar la conceptualización de la primera categoría de análisis que se presenta a continuación.

### **3.1.3 Derechos laborales.**

Inicialmente, el que exista compromiso de parte de las personas trabajadoras hacia su organización puede significar una ventaja competitiva para la misma. Pero para la generación de condiciones de compromiso y motivación, es importante que la organización pueda ofrecer a sus personas trabajadoras un sistema que ofrezca derechos en aspectos económicos, educativos y profesionales.

La literatura especializada en el tema habla de varios sinónimos o conceptos similares, entendiendo derechos y recompensas como sinónimos. En este sentido, se señala a Gungor (2011) y Thompson (2013), citados por Muller (2020), quienes hacen referencia al concepto de recompensa:

Las recompensas totales esta [sic] compuestas por los elementos que compensan a un individuo por el trabajo realizado para que una organización pueda alcanzar sus objetivos, se consideran las recompensas extrínsecas e intrínsecas, tanto financieras

como no financieras, directas e indirectas para aumentar la influencia del sistema de recompensa en la motivación, el desempeño y el compromiso organizacional. (p. 11).

Por otra parte, Gungor (2011) y Thompson (2013), citados por Muller (2020), expresan que:

Las recompensas totales abarcan no solo elementos cuantificables como salario fijo, salario variable y derechos, sino que también incluyen elementos no monetarios intangibles como las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional, la motivación intrínseca proporcionada por el trabajo en sí mismo y la calidad de vida laboral proporcionada por la organización. Los tipos de recompensas que se incluyen frecuentemente como recompensas no financieras son: Horario de trabajo flexible, desarrollo profesional y oportunidades de capacitación. (p. 11).

Es así entonces, cómo se define que hay acciones que las organizaciones implementan en derecho o en compensación por el trabajo que realizan sus personas trabajadoras. Lo anterior cómo actividad estratégica para facilitar el logro de objetivos organizacionales. Los derechos no se reducen únicamente a aspectos salariales ni económicos, sino que se amplían, comprendiendo así otras necesidades básicas del ser humano, tal como balance de vida personal-laboral, crecimiento educacional y bienestar en espacio laboral.

Por otro lado, para diversificar la comprensión de derechos laborales, mismos que se ven cómo un conjunto de ventajas y privilegios que las empresas ofrecen a sus trabajadores como complemento a su salario base; se aporta lo que señalan Sackman y Suárez (2000), citado por Henao y Rivera (2022), quienes afirman que estos:

Son una serie de aportes de tipo social, organizados y reglamentados, que se ofrecen de manera voluntaria por parte de la organización y que no hacen parte de las prestaciones de tipo legal, son concedidos de forma gratuita para los empleados y sus familias y buscan satisfacer los distintos tipos de necesidades que puedan tener, para ahorrarles preocupaciones o para maximizar su salario. (p. 5)

Mientras que el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (2008), citado por Barragán et al (2019), establece que los derechos laborales son “planes u otro tipo de acuerdos

formales celebrados entre una entidad y sus empleados, ya sea individualmente, con grupos particulares de empleados o sus representantes” (p. 20).

Con base en las definiciones anteriores, se comprende con mayor detalle que los derechos laborales constituyen acuerdos formales y estratégicos establecidos por una organización con el propósito de brindar ventajas y recursos adicionales a sus trabajadores. Siendo diseñados para mejorar su calidad de vida y contribuir a su bienestar general; esto último respaldado por Barragán et al (2019), cuando mencionan que “los derechos laborales contribuyen la calidad de vida de los empleados brindando así seguridad y motivación en las funciones y tareas a realizar” (p. 20).

### **3.1.3.1 Categorías de derecho.**

De acuerdo con Torres et al. (2019), “dada la amplia variedad de derechos laborales que una empresa pudiera brindar a sus trabajadores, puede resultar un poco complejo realizar una clasificación de estos” (p. 1255). Según Chiavenato (2009) citado por Torres et al (2019), “propone clasificarlos en razón de su obligatoriedad legal, su naturaleza y sus objetivos” (p. 1255).

Ampliando el punto de Chiavenato, Torres et al. (2019), los derechos de ley se refieren a los derechos y ventajas sociales que la legislación laboral establece como obligatorios. Estos derechos están plasmados en el Código de Trabajo como parte de la normativa laboral, o bien pueden ser especificados en los acuerdos colectivos suscritos por sindicatos. En otras palabras, los derechos de ley son los derechos fundamentales que todos los trabajadores tienen garantizados por la ley o a través de acuerdos colectivos negociados por sindicatos.

Aun así, se considera que existe la posibilidad de señalar, cuáles son las grandes áreas donde se pueden categorizar los derechos, o bien compensaciones. Precisamente la categorización, es un paso importante para definir la estrategia de derechos que va a utilizar determinada organización; esto principalmente porque se necesita hacer un análisis del costo de los salarios en comparación con el costo de implementar un programa de derechos a ofrecer. Según Muller (2020), la categorización de modelo de recompensas (entiéndase derechos para efecto de presente investigación), contempla varios modelos, se muestra comparativa a continuación:

**Figura 4. Categorización de derechos según modelo.**

Categorías	O'Neal	Milkovich, Newman y Cole	St-Onge y Thériault	Armstrong	WorldatWork	Tower Watson
	1998	2005	2006	2010	2015	2016
<b>Ambiente de trabajo</b>	Clima organizacional	Entorno laboral	Entorno laboral	No considera ambiente de trabajo.	Equilibrio Trabajo/Vida	Recompensas de medioambiente
	Liderazgo	-	Sentido de logro, de seguridad, de autoestima			
	Soporte al desempeño	-	-			
	Equilibrio Trabajo/Vida	-	-			
	Desafío del puesto de trabajo	Desafíos	Oportunidad de realizar un trabajo emocionante y variado			
	-	Promociones	-			
	Reputación de la organización	Importancia laboral	Respeto por la jerarquía			
	Relaciones entre los trabajadores	Interacciones sociales	Respeto por los compañeros de trabajo			
	-	Seguridad laboral	-			
	-	-	Sentido de logro, de seguridad, de autoestima			
<b>Desempeño y reconocimiento</b>	No considera desempeño y reconocimiento	No considera desempeño y reconocimiento	-	No considera desempeño y reconocimiento	Desempeño y reconocimiento	Recompensa de carrera

Fuente: Muller, 2020, p.19.

Se extrae así, que la categorización de derechos organizacionales no responde a una estructuración definida, si no que puede variar dependiendo del modelo de categorización de derechos que la organización adopte. Se señala a continuación, los 4 modelos más recientes que categorizan derechos:

**Modelo Tower Watson:**

Según Valdebenito (2016), citado por Otiano et al. (2020), “este modelo pretende enfocar la gestión de las recompensas para poder brindar una propuesta de valor al empleado tomando como ejes principales a tres: la Compensación básica, el Desarrollo/Entorno y Resultado/Desempeño” (p. 8). Y para extender cada una de las categorías de análisis del modelo, se indica según Angeli y Deza (2014), citada por Otiano et al. (2020) lo siguiente:

Por otro lado, dentro del eje de desarrollo y entorno se incluyen programas de desarrollo y formación, gestionar una carrera dentro de la organización, políticas de movilidad de

talento de manera horizontal, balance de vida laboral y personal y bienestar en general. En el último eje, llamado compensación por resultados o desempeño, encontramos el salario variable, incentivos a corto y largo plazo, programas de reconocimiento y reparto de utilidades. (p. 8)

Entonces, de acorde al análisis propio de esta investigación, se comprende que el modelo categoriza en tema de desarrollo profesional, económico y personal.

### **Modelo World at Work:**

El modelo de World a Work, según Bwowe y Marongwe (2006) citado por Muller (2020) comprende los siguiente:

- **Compensación**, que se define como la paga otorgada por el empleador a cambio de servicios ofrecidos. Puede ser fija o variable de acuerdo con el desempeño.
- **derechos**, que son los programas que utilizan algunas empresas para reemplazar la compensación de dinero.
- **Balance entre la vida laboral y vida personal**, que ofrece un conjunto de prácticas y programas organizacionales además de incluir una filosofía que apoye activamente a que los empleados logren llegar a una satisfacción laboral y personal.
- **Reconocimiento**, en el que las empresas desarrollan programas que reconozcan u ofrezcan una atención especial al desempeño de los empleados, esfuerzos y comportamientos que contribuyen con el éxito de la compañía.
- **Gestión de desempeño**, el cual se define como alinear los esfuerzos individuales y de equipo hacia el logro de las metas y el éxito organizacional. Esto incluye establecer expectativas, habilidades, asesorías, así como conseguir la retroalimentación y mejoras continuas.
- **Desarrollo de talento**, en el que se provee la oportunidad y herramientas necesarias para que los empleados busquen la mejora de sus habilidades y competencias, a corto y largo plazo. (pp. 30-31)

Al comparar con el modelo de Tower Watson, se denota que hay muchas similitudes, pero que las principales diferencias radican en que el primer modelo ofrece a sus trabajadores participación por medio de acciones, mientras que el segundo no lo hace; ahora bien, el modelo

de World at Work se diferencia por la incorporación del modelo de evaluación de desempeño a diferencia del otro.

### **Modelo Armstrong:**

Acorde con Otiano (2020), estas son las variables que se consideran en el modelo de compensaciones Armstrong:

El salario fijo mensual, el derecho adicional brindado por la empresa hacia los trabajadores, el goce de vacaciones de parte de los trabajadores, la propuesta de línea de carrera, el desarrollo de capacidades de los trabajadores dentro del centro de trabajo, la evaluación de desempeño laboral, el reconocimiento que se tiene hacia los trabajadores de la empresa, las herramientas y el lugar donde realizan sus labores y el balance entre la vida y trabajo de los trabajadores. (p. 21).

### **Modelo St-Onge y Theriault:**

Según Muller (2020) la categorización del modelo St-Onge y Theriault se compone en dos aspectos: el reconocimiento extrínseco e intrínseco, subdivididos según la ilustración 2:

**Figura 5. Categorización de compensación según modelo St-Onge y Theriault**

Reconocimiento extrínseco		Reconocimiento intrínseco
Compensación directa	Compensación indirecta	Aprendizaje y desarrollo
Salarios	Beneficios complementarios	Autonomía
Bonificaciones	Tiempo libre	Sentido de logro
Pagos variables	Beneficios auxiliares	Sentido de seguridad y autoestima
-	Condiciones de trabajo	Respeto por la jerarquía
-	Oportunidades de carrera	Respeto por los compañeros
-	Capacitación	Oportunidad de puesto de trabajo interesante y variado

Fuente: Muller, 2020, p. 15.

El aporte diferenciador de este modelo es introducir una categoría y subcategoría, por medio de señalar reconocimiento extrínseco y reconocimiento intrínseco, y la compensación directa, compensación indirecta y aprendizaje y desarrollo respectivamente.

En esta misma línea de argumentación, se considera lo que indica también Chiavenato (2009) citado por Torres et al (2019) “los derechos sociales se pueden clasificar en monetarios o extra monetarios de acuerdo con su naturaleza”. (p. 1255)

Por consiguiente, Torres et al. (2019) explican que los derechos monetarios son compensaciones que los trabajadores reciben en forma de dinero, o bien, que tienen un impacto en su salario, por ejemplo, derechos como las vacaciones pagadas, bonos, y licencias por maternidad y enfermedad, entre otros. Por otro lado, los derechos extra monetarios son aquellos que no se reflejan directamente en el salario del trabajador, sino que se traducen en servicios o comodidades de diversa índole, por ejemplo, tener acceso a comedor en el lugar de trabajo, días libres por cumpleaños, horarios laborales flexibles y otras facilidades similares.

Finalmente, Chiavenato (2009) citado por Torres et al. (2019) concluye clasificando los derechos “según sus objetivos, en recreativos, complementarios y asistenciales”. (p.1255) Entendiendo que estos últimos tres derechos tienen como finalidad mejorar la calidad de vida de forma integral en los trabajadores.

Con base a lo anterior, es importante que las empresas creen un método de categorización de los derechos laborales, ya que al hacerlo pueden contribuir a una gestión eficiente de los recursos, establecer indicadores que muestren cuáles son los derechos más utilizados por los trabajadores, y crear una mejor claridad y comunicación, reduciendo así, confusiones o desconocimiento, y permitiendo al trabajador saber qué esperar y cómo aprovechar al máximo su paquete de derechos.

### **3.1.3.2 Departamentos, comisiones y organizaciones que ofrecen derechos.**

De acuerdo con Fonseca et al. (2018), la administración de recursos humanos se refiere a un conjunto de políticas y prácticas que se aplican en una organización para gestionar eficazmente las áreas relacionadas con el personal. Esto implica actividades como la contratación de trabajadores, el reclutamiento y selección, la formación y desarrollo de

habilidades, la evaluación del rendimiento de los trabajadores y hasta la creación e implementación de programas de recompensas o derechos laborales.

Siguiendo la idea anterior, un elemento fundamental en la administración de recursos humanos, específicamente en torno a la administración de derechos laborales, son los departamentos internos de recursos humanos. Estos departamentos están encargados de diseñar, implementar y gestionar los programas de derechos laborales de la organización. Barragán et al. (2019), dicen que:

El área de gestión humana es un área fundamental en la estrategia de la organización, ya que optimiza los procesos de bienestar, calidad de vida, compensación, selección, contratación, seguridad social, capacitación y desarrollo, para cumplir con los objetivos organizacionales y brindarles una alta satisfacción a los empleados tanto a nivel laboral y / o personal. (p. 20)

Se plantea entonces que los departamentos de recursos humanos desempeñan un papel clave en garantizar, que, entre otras funciones, los derechos laborales contribuyan al cumplimiento de la organización, así como en el bienestar y motivación de los trabajadores.

De igual forma, otras organizaciones optan por establecer comisiones o comités internos especializados para supervisar y evaluar los programas de derechos laborales, dada su relevancia en la gestión de recursos humanos y el bienestar de los trabajadores. Por ejemplo, la Universidad de Costa Rica (UCR) (2023), señala lo siguiente sobre la Comisión Institucional Contra la Discriminación “es el órgano encargado de garantizar el respeto por los derechos de la Comunidad Universitaria, a través de medidas preventivas en contra de acciones de discriminación” (párr. 1). Por tanto, se comprende así que una comisión es un grupo de personas, a quienes, por decisión institucional u organizacional, se les adjudica la responsabilidad de ejecutar acciones en un asunto específico; en este caso sobre temas de discriminación, pero pueden ser asuntos variados.

De acuerdo con lo mencionado, se extrae que independientemente de la forma en que las empresas elijan gestionar sus programas, es fundamental destacar que una administración adecuada en los derechos laborales es crucial para el éxito de la organización y la satisfacción en los trabajadores. Pues un enfoque bien coordinado garantiza que los trabajadores comprendan

y aprovechen al máximo los derechos a su disposición; es práctico según el insumo teórico, para una buena gestión de derechos el incluir en su estructura organizacional departamentos, comisiones y equipos de trabajo con una clara delimitación de responsabilidades y recursos para el cumplimiento de determinado fin.

#### **3.1.4 Necesidades institucionales según las problemáticas internas.**

En este apartado, se abordan las posibles necesidades que pueden surgir tanto en una organización como entre sus trabajadores, especialmente en el ámbito de la gestión de derechos. El objetivo es identificar los desafíos y obstáculos con relación a la accesibilidad, disponibilidad y calidad de los derechos laborales.

Para una mejor comprensión de estas necesidades, es importante considerar su incidencia en la toma de decisiones, la asignación de recursos y la planificación estratégica. Estas necesidades se ven vinculadas con la responsabilidad social empresarial de la institución.

En este sentido, con un análisis de esta naturaleza se puede implicar el costo asociado, la complejidad administrativa y la problemática organizacional. Esto para comprender que las necesidades institucionales poseen una dinámica que impacta diversos entornos, pero identificar estas necesidades es un proceso continuo que requiere de ciertas herramientas investigativas.

##### **3.1.4.1 Obstáculos organizacionales para el aprovechamiento de derechos.**

Uno de los obstáculos que suele darse en las organizaciones es el costo asociado, ya que la salud financiera de una institución está intrínsecamente ligada a ello. Gestionarlos de manera eficiente es crucial para la rentabilidad y sostenibilidad de una institución. Sarmiento (2011) citado por Culcay (2022) señala la siguiente definición: “costo es una inversión, que se hace directamente en el departamento de producción, en consecuencia, es un valor recuperable e inventariable”. (p. 46)

De acuerdo con esta perspectiva se reconoce que ciertos costos no son simplemente dinero gastado, sino más bien una inversión o medio para generar valor futuro, mejorar la competitividad o lograr objetivos organizacionales. Reconocer estas inversiones como impulsores de valor futuro permite a las instituciones tomar decisiones informadas y asignar recursos donde puedan generar los retornos más significativos.

No obstante, si estas inversiones no se implementan a la dinámica institucional puede significar un obstáculo para los programas de derechos y su aprovechamiento, afectando así a la institución y a sus trabajadores en conjunto. Lo cual, a largo plazo puede significar pérdidas para la institución, tales como baja productividad o disminución de oportunidades de crecimiento e innovación.

Por otro lado, se encuentra la complejidad administrativa, en el artículo “Gobernanza: una visión desde la teoría administrativa” bajo la autoría de Díaz, Pereira y Suárez (2018), mencionan que “la complejidad creciente de los escenarios a los que se enfrentan las organizaciones, bien sea empresariales o públicas obliga a ampliar la visión y combinar elementos que se habían mantenido en esferas separadas (equidad, eficiencia, entre otros)”. (p. 327)

A pesar de ello, es esencial reconocer que la complejidad administrativa también puede traer resultados positivos. Porque puede ser un aspecto multifacético de la gestión institucional. Si bien presenta desafíos, también ofrece oportunidades de crecimiento e innovación. Al comprender y abordar de manera proactiva la complejidad administrativa, las instituciones pueden garantizar que sus operaciones funcionen sin problemas y continúen adaptándose a las demandas cambiantes.

Finalmente, el tercer obstáculo se refiere a la comunicación organizacional, un aspecto fundamental en la eficacia de los programas de derechos. Los canales de comunicación internos desempeñan un papel crucial en el intercambio de información y en la organización de mensajes. Los obstáculos relacionados con la accesibilidad, disponibilidad y calidad de los derechos pueden impactar tanto a la institución como a sus trabajadores. Respecto a esto, Charry (2018) indica que la comunicación va mucho más allá que ese simple hecho intencional de transmitir mensajes, dentro de una institución sirve como piedra angular, facilitando el intercambio de información, ideas y mensajes entre todos los miembros de la esta. Los sistemas de comunicación bien estructurados permiten a la institución organizar sus mensajes, realizar un seguimiento de las interacciones y mantener registros, lo cual es especialmente importante para mantener el acceso y aprovechamiento óptimo de los derechos.

Ahora, respecto a los obstáculos organizacionales, es necesario abordar estos desafíos

para garantizar que la situación de los derechos proporcionados sirva eficazmente al propósito previsto. Herrera et al. (2019) mencionan que la problemática principal de implementar herramientas en el ámbito organizacional es que una mayoría de los puestos directivos lo entienden como un gasto en lugar de una inversión a largo plazo, ya que, con estas herramientas que aseguran un futuro sostenible y el flujo adecuado de la información de un programa de derechos para los trabajadores.

Por esta razón, se habla del problema sobre que estas herramientas no se han adaptado “dentro de su cultura organizacional, sino que la han adoptado de un modo superficial, en el cual, solamente buscan obtener el distintivo socialmente responsable, y por lo tanto, es necesario el institucionalizarla” (Herrera et al. 2019, p.102). En este sentido, se habla de una institucionalización para que estas herramientas se vinculen a la cultura institucional y no continúen representando un obstáculo para los trabajadores en su derecho al aprovechamiento de los derechos.

- **3.1.4.2 Retos para el uso óptimo de derechos por parte de los trabajadores.**

La gama de retos y obstáculos para el aprovechamiento de derechos de parte de la de las personas trabajadoras de una institución son variados. En el presente apartado se hace referencia a la identificación de necesidades organizacionales, tanto internas como externas, restricciones políticas-legales y limitaciones de recursos para la implementación de programas de derechos.

En primera instancia, se identifican las necesidades organizacionales y para ello, se indica la importancia de conocer los perfiles de personas que componen la institución; lo anterior dado que la organización son personas, y las personas son organizaciones.

En temas relacionados a perfiles, es de considerar que los humanos reaccionan ante estímulos de su entorno (en este caso del ambiente laboral). La reacción es tanto ante estímulos que castiguen, o bien, que recompensen. Por ejemplo, según Rock (2009) citado por Ierullo et al. (2020), ante una amenaza, castigo o ausencia de recompensa la forma de responder de una persona es la siguiente:

Ante la respuesta a la amenaza se libera cortisol, una hormona ligada al estrés, disminuyendo los recursos disponibles para el correcto funcionamiento de la corteza

prefrontal, donde se asientan las funciones ejecutivas (...) Tener alta sensibilidad al SIC (sistema inhibitorio de comportamiento) no implica que la persona lleve una vida de ansiedad y angustia, sino más bien que ante algunas situaciones son más vulnerables a desarrollar estos sentimientos. (pp. 5, 7)

Se comprende de esta manera, que las personas ante un ambiente laboral que carezca de un sistema de derechos tienden a que sus funciones ejecutivas, básicas para el ejercicio de su puesto, se ven inhibidas o debilitadas. No obstante, se es claro en indicar que no todas las personas reaccionan de la misma manera, a su vez se indica, que no solo la ausencia de sistemas de compensación puede causar dichos comportamientos, si no también ambientes de trabajo que generen angustia y estrés, por ejemplo. En esa misma línea de razonamiento, ante la presencia de sistemas de recompensas y derechos, según Carver et al. (1994), citado por Ierullo et al. (2020),

Señalan que el SAC es sensible a cualquier señal del ambiente que pueda indicar recompensas y evitar o evadir el castigo. Dicho sistema genera un sentimiento de esperanza que anticipa el placer de la recompensa (...) Se definen tres tendencias: 1) persistencia en perseguir objetivos planteados, 2) el deseo de nuevas recompensas y disfrutar un evento gratificante por impulso, y 3) el disfrute o anticipación de que se produzcan recompensas. (p. 6)

De esta manera, se tiene claridad de que los sistemas de recompensas o derechos influyen directamente en el comportamiento de las personas trabajadoras. Ahora, no todas las personas tienen la misma reacción ante recompensas y derechos, al respecto Ierullo et al. (2020) indican: “Hemos identificado cinco perfiles que presentan características suficientemente diferenciadas entre sí, nombrados con la siguiente nomenclatura: conservador, aventurero, evaluador, viajero y equilibrado”. (p. 34)

La caracterización de los perfiles que se señalan tiene diferentes formas de estimularse, tal cómo se señala en siguiente imagen:

Figura 6. Perfiles según Muller.



Fuente: Ierullo et al, 2020, p. 51.

Entonces con base en lo expuesto, es un reto interno para la institución reconocer los perfiles de las personas que le componen, de esta manera proponer programas de derechos ajustados a su realidad. En cuanto a restricciones político-legales, cada país tiene una serie de regulaciones que afectan los programas de derechos de la organización, que de acuerdo con Torres-Flores (2019) se indica:

Cada país establece en su normatividad aquellas prestaciones o derechos que son de obligatoriedad para todas las empresas sin importar su origen de capital, entre ellos los más comunes son las vacaciones, las cesantías, las primas o aguinaldos, dotación, salud, pensiones y riesgos laborales, para ello cada Estado puede crear nuevos derechos a través

de mesas de concertación entre los trabajadores y los empresarios. (p. 7)

Lo anterior funciona de manera inversa también, es decir, asimismo cómo el marco legal obliga a las organizaciones a implementar una serie de derechos, también coloca límites a los mismos, más específicamente en relación con las instituciones o empresas públicas. Precisamente, la Ley de Empleo Pública y aplicación de Regla Fiscal propone un ejemplo de lo anterior, específicamente en relación con incentivos salariales y educativos (mismo considerados como partes esenciales en un programa de derechos laborales), es que según UCR (2022), se señala:

El objetivo de la ley es modernizar la normativa (...) Empero hay puntos que inquietan ante las consecuencias que podría traer la eventual aplicación de una normativa abusiva en el empleo público, pues la misma tiene su base en el recorte presupuestario más que en la modernización del sistema. Dos claros ejemplos de ello son el congelamiento o la desaparición de los incentivos salariales y el debilitamiento de los procesos de capacitación del funcionariado (...) Esto hará que las personas trabajadoras deban costearse sus capacitaciones, lo cual no solo es una carga adicional para el funcionariado, sino que también afecta al proceso real de modernización del empleo. (párr. 1 y 6)

Entonces, se reconoce de esta manera que hay contextos políticos y legales según el país, que afectan la implementación de programas de derechos. Por el otro lado, aparte de las limitaciones políticas, legales y estructurales, también hay riesgos asociados con la implementación incorrecta de programas de derechos. Precisamente, Aguilar (2017) citado por Montero (2018), indica que hay situaciones que se pueden dar si las compensaciones se aplican de manera errónea:

**Desmotivación:** El colaborador entiende que la recompensa es una forma de desviar la atención de otros problemas más importantes.

**Poco sentido de pertinencia:** Cuando las remuneraciones no responden a las necesidades, preferencias o características de toda o parte de la población, se le hace sentir invisibilizada.

**Resentimiento:** La falta de transparencia, derechos desiguales o liderazgo contradictorio

generan emociones negativas contra la medida y contra el empleador. (párr. 15)

De acuerdo con lo que se señala, se extrae que siempre es necesario atender asuntos básicos como prioridad, por ejemplo, aspectos salariales. Lo anterior, dado que, si la organización impulsa un programa de derechos poco congruente, puede sufrir efectos contraproducentes.

### **3.1.4 Herramientas administrativas internas para la gestión de derechos.**

Luego de abordar las categorías anteriores, se procede con la base teórica relacionada a herramientas de gestión interna que permiten recopilar y analizar datos concretos y relevantes, para facilitar la toma de decisiones en el ámbito de los derechos. Según León et al. (2020) se entiende como herramienta de gestión, “el conjunto de instrumentos que soportan la implementación de conceptos e ideas en todos los niveles de la empresa, con el objetivo de apoyar en los procesos organizacionales”. (p. 8)

Por su parte, Cáceres et al. (2004) citados por León et al. (2020), “consideran que el objetivo de las herramientas gerenciales es generar técnicas y destrezas para obtener información pertinente con criterios de calidad, excelencia, creatividad y efectividad, que se conjugan con las estrategias para garantizar su aplicación”. (p. 8) Estas herramientas proporcionan una base sólida para la toma de decisiones y la implementación del plan de seguimiento y comunicación. Aunado a lo anterior, Nedelko et al. (2015) citados por León et al. (2020) mencionan que:

Las herramientas de gestión engloban un conjunto de conceptos, procesos, ejercicios y frameworks analíticos que van desde la reestructuración total del negocio hasta la implementación de mecanismos de evaluación, seguimiento y medición, que les permiten conocer sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, para así desarrollar estrategias de mejoramiento. (p. 8)

De este modo se puede extraer que las herramientas son cruciales para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades identificadas, así como para mejorar el bienestar de los trabajadores y la eficiencia de la organización en su conjunto. Las herramientas bien diseñadas pueden simplificar y agilizar los procesos de seguimiento y comunicación, lo que a su vez puede

llevar a una gestión de derechos más eficiente y efectiva. Esto no solo beneficia a los trabajadores, sino que también puede tener un impacto positivo en la productividad de la organización.

Pasanen (2011) citado por León et al. (2020) señala que “el propósito de las herramientas de gestión estratégica y técnicas es ofrecer ganancias y derechos significativos para la empresa y para contrastar esto, existen pruebas de que las herramientas de gestión estratégica y técnicas pueden hacer una diferencia”. (p. 8)

De hecho, Fanelli et al. (2017) citado por León et al. (2020) sugieren que “con el pasar del tiempo, las técnicas de gestión han proliferado permitiendo mejorar el desempeño, monitorear y evaluar resultados tornándose más sofisticadas y necesarias en el entorno empresarial”. (p. 8) Y a pesar de que las herramientas sean sofisticadas, para Phaal et al. (2006) citado por León et al. (2020):

Estas deben cumplir con los siguientes parámetros: a) fundamentadas en un modelo objetivo de mejores prácticas; b) flexibles, permitiendo el mejor ajuste a la situación actual y a las necesidades de la empresa; c) no mecanicistas o prescriptivas; d) capaces de integrarse con otras herramientas, procesos y sistemas; e) dar como resultado una mejora cuantificable; y f) apoyar la comunicación. (p. 8)

A lo largo del periodo en que se lleve a cabo la gestión de los derechos, las herramientas proporcionan la capacidad de evaluar el progreso y el impacto de las estrategias implementadas, permitiendo ajustar y perfeccionar el plan de comunicación y seguimiento a medida que se obtienen datos y retroalimentación de los trabajadores. Estas herramientas son fundamentales para evaluar tanto el nivel de satisfacción de los trabajadores como su grado de aprovechamiento de los derechos disponibles, para facilitar así la toma de decisiones con base en información veraz y confiable.

#### **3.1.4.1 Benchmarking**

Dicho lo anterior, se introduce como primera herramienta al benchmarking, que de acuerdo con Avegno, Santillán, Sisa, y Encalada (2018), citado por Briones-Veliz et al. (2021), mencionan que:

El benchmarking es una herramienta cuyo propósito es realizar un estudio comparativo entre la empresa en relación a otras empresas similares o las empresas que se desarrollan en el mercado potencial de esta, para de esta manera determinar actividades o programas que ayuden a la organización a desarrollarse de manera adecuada y a buscar alternativas que permitan su crecimiento óptimo. (p. 2031)

Por su parte, Martínez y Reyes (2023) señalan que “la herramienta del benchmarking ha sido utilizada para determinar la posición del modelo de negocio actual en comparación con otros de similar naturaleza en el ámbito nacional, con el propósito de agregar valor al presente plan”. (p. 4) Por tanto, el benchmarking puede ayudar a las organizaciones como estrategia de inspiración para adquirir ideas que no habían considerado e implementarlas con el fin de lograr mejoras en su gestión. Intxaurburu y Ochoa (2005), citado por Briones-Veliz et al. (2021) mencionan que cuando este concepto surge por primera vez:

Se intenta legitimar el benchmarking como herramienta de mejora competitiva, diferenciándola de la imitación o del espionaje industrial haciendo hincapié básicamente en dos aspectos: por una parte, en que se trata de una metodología estructurada como un proceso continuo; por otra, se insiste en la medición de estándares contra las mejores prácticas, de forma que permita la fijación de objetivos en base a las metas que ya han sido alcanzadas por empresas excelentes, líderes o mejores en su clase. (p. 2030)

Al aplicar estos dos principios en una empresa, se puede identificar oportunidades de mejora, optimizar procesos y tomar decisiones informadas que ayudan a ser más competitivo en la industria. La empresa que lo implemente puede incursionar en la búsqueda de los aspectos de interés en otras empresas, para compararlo con su situación y mejorarla.

Ahora, para realizar una correcta ejecución de esta herramienta, el benchmarking se lleva a cabo mediante una serie de etapas que de acuerdo con Sánchez (2009) citado por Briones-Veliz et al. (2021), son:

1. Planificación: en la cual se identifica el objeto a ser estudiado, las empresas a comparar y los métodos de recolección de datos.
2. Análisis: donde se mide el desempeño que tienen las organizaciones a comparar y su desempeño futuro.

3. Integración: se comunican los resultados de las comparaciones realizadas a las empresas sometidas a estudio, y se establecen los objetivos a perseguir con la implementación del benchmarking.
4. Acción: se desarrollan procedimientos de mejora continua, e implementación de planes para monitorear los resultados, y se desarrollan planes de acción.
5. Madurez: en ella se escoge de todas las organizaciones comparadas, la organización que va a ser sometida a estudio. (p. 2032)

El conocimiento y la comprensión de estas fases son de vital importancia para la alta dirección de una organización, ya que existe una estrecha interdependencia entre ellas y puede determinar el éxito a través de evaluaciones efectivas o, de lo contrario, el fracaso de la estrategia.

Sin importar si se trata de una organización privada o pública, en un mundo tan competitivo influido por la globalización, las instituciones se ven presionadas a mantenerse actualizadas y en constante mejoría para no quedar rezagadas. Actualmente, se ha visto fuertemente implicado el fenómeno de la competitividad entre empresas por conseguir y mantener al mejor talento humano en ellas, y parte de los aspectos que utilizan para lograrlo involucra los derechos que ofrecen a sus trabajadores. Briones-Veliz et al. (2021) reflexionan en este tema lo siguiente:

La globalización aumenta día con día y con ello las organizaciones se vuelven cada vez más competitivas, una herramienta para hacerle frente es el benchmarking que como se conoce pretende que las empresas mejoren su desempeño, comparándose en términos de productividad, eficiencia, eficacia, calidad con otras compañías que son diferentes y que representan la excelencia. El benchmarking tiene como finalidad crear información para la organización, de tal manera que esta le sirva para mejorar y tener ideas prácticas para aplicar, basándose en la información, experiencia y éxito de otras empresas. (p. 2033)

En resumen, el benchmarking puede servir como una fuente de inspiración y orientación en la búsqueda por mejorar los derechos laborales de una organización. Al aprender de las mejores prácticas de otras empresas y aplicar ese conocimiento de manera adecuada, las

empresas pueden mantenerse competitivas y ofrecer derechos laborales de alta calidad que atraigan y retengan al talento necesario en este entorno globalizado y altamente competitivo.

#### **3.1.4.2 Sistema de evaluación y realimentación continua.**

Un sistema de evaluación y realimentación continua permite al departamento encargado de los derechos laborales que ofrece una institución, adaptar y ajustar su gestión e indicadores para satisfacer las necesidades cambiantes de la fuerza laboral y mantenerse actualizado. Mediante la recopilación de comentarios y datos a lo largo del tiempo, se identifican las áreas de mejora. Lo anterior lo sustentan Barcia et al. (2023) cuando explican que “la evaluación es un proceso continuo y sistemático que involucra la recopilación, análisis e interpretación de los resultados a fin de tomar decisiones orientadas a la retroalimentación en cuanto a los contenidos actitudinales, cognitivos y procedimentales”. (p. 1466) Barcia et al. (2023) también indica que “Al proporcionar retroalimentación regular y constructiva, se puede establecer una relación de confianza y colaboración”. (p. 1471)

Esa confianza y colaboración entre los trabajadores y la empresa es fundamental para mantener la relación sana y en continuo progreso. Ciertamente el darles voz a la fuerza laboral de la institución mediante una herramienta como esta, les brinda confianza de que a la empresa le interesa su opinión y los escucha activamente para mejorar, en este caso, en el ámbito de los derechos, el cual corresponde a un aspecto clave en la motivación del personal. Esto es fundamental para retener talento y mantener un entorno de trabajo positivo.

#### **3.1.4.3 Encuestas de satisfacción y realimentación**

Una herramienta para la recolección de datos sobre la percepción de los empleados en temas específicos, son las encuestas de satisfacción y retroalimentación, para evaluar la gestión del departamento encargado, ya que como lo mencionan Hernández et al. (2014) citados por Suárez (2020), “En toda investigación como las correlacionales o transeccionales se pueden emplear las encuestas de opinión que son consideradas como el método o diseño para poder recolectar los datos”. (p. 18). Por su parte, Mero et al. (2021), indican que en otras empresas:

Ejecutan encuestas como instrumento de recolección de datos con la finalidad de medir la satisfacción del usuario, ya que es un indicador importante para conocer la opinión del

usuario del servicio recibido, desde sus expectativas y percepciones, dicha encuesta permite medir las dimensiones de la calidad, efectividad, eficiencia, accesibilidad, aceptabilidad, equidad, seguridad, continuidad, y oportunidad, que engloban la satisfacción del usuario como aporte a la gestión. (p. 119)

La función de estas encuestas es medir el nivel de satisfacción de los trabajadores, como medio de realimentación para el departamento encargado sobre el proceso que se desea mejorar. Los resultados de estas encuestas ayudan a identificar áreas de mejora, tomar decisiones basadas en datos, mejorar o agregar derechos y fortalecer la relación con los empleados. Estas encuestas son una herramienta valiosa para la gestión efectiva de derechos laborales y la promoción de un entorno laboral satisfactorio.

#### **3.1.4.4 Focus groups**

Creswell et al. (2018) citados por Benavides et al. (2021) mencionan que:

Los grupos focales son entrevistas que se realizan en el mismo espacio físico o virtual para recabar información en el marco de los estudios cualitativos. Los grupos focales se realizan en un contexto de interacción social entre varios entrevistados y el entrevistador. Con base en la conversación que entablan y se origina con las preguntas que lanza el moderador, los participantes construyen conocimiento en interacción con quien entrevista y con los otros entrevistados. (p. 166)

Al organizar sesiones de focus groups virtuales donde los empleados puedan discutir sus experiencias con los derechos, se proporciona información cualitativa valiosa sobre sus percepciones y sugerencias de mejora. Benavides et al. (2021) también expresan que “el uso de grupos focales requiere un proceso de planeación cuidadoso que incluye la selección de los participantes, la formación de los moderadores, la logística de la realización, la preparación de la grabación y filmación, etcétera”. (p. 172)

Por consiguiente, para aplicar eficazmente esta herramienta, es fundamental llevar a cabo una planificación previa que incluya la definición de la estructura a seguir, la metodología de moderación a emplear, el tipo de interacción que se busca, la información que se espera obtener,

cómo se analizarán y utilizarán los datos, para lograr los objetivos establecidos antes de la ejecución de esos grupos focales.

### **3.1.4.5 Análisis de datos y métricas**

El análisis de datos recopilados a través de herramientas tales como las que se mencionaron previamente, permite tomar decisiones basadas en evidencia en lugar de suposiciones. Al usar métricas para comparar resultados, se puede dar una idea del ideal que se busca y el estado actual en que se encuentra una gestión determinada. En el caso de esta investigación, el análisis de datos permite evaluar el impacto de los derechos en la empresa, como lo es la retención de empleados, la satisfacción de la fuerza laboral y la productividad; esto ayuda a determinar si la inversión en derecho es efectiva y proporciona un retorno positivo.

Ahora, Hernández-Sampieri et al. (2015) citado por Flores-Kanter et al. (2019) señalan que los propósitos centrales del análisis de datos son:

- a) explorar los datos e imponerles una estructura (se los organiza en temas o categorías);
- b) descubrir patrones, temas o categorías en los datos; que a su vez posibiliten c) otorgarles sentido y explicarlos en función del planteamiento del problema. Nuevamente, descubrir temas a partir de los datos recolectados surge como una actividad central en el análisis. (p. 206)

Flores-Kanter et al. (2019) mencionan además la técnica de buscar similitudes y diferencias “mediante la comparación sistemática de las unidades de análisis se intenta responder a la siguiente pregunta: ¿De qué manera es similar o diferente este fragmento con respecto al fragmento precedente o procedente?”. (p. 209) También hacen énfasis en prestar atención a las repeticiones o a temáticas que aparecen de manera frecuente, en los datos que se analizan. Los autores dicen que “mientras más aparezca un concepto en el texto, más probablemente se tratará de un tema”. (p. 208)

Los datos permiten al sector de recursos humanos dedicado a los derechos laborales, comprender las preferencias y necesidades individuales de los empleados, facilitando ajustes y la mejora continua. A su vez, son un medio de comunicación efectivo hacia los empleados, ya

que, al brindarles informes basados en datos, proporcionan una información fundamentada y transparente.

En la actualidad, existen múltiples herramientas para realizar análisis de datos muy conocidas como Power BI, Microsoft Excel, Tableau, Knime, Python, Sharepoint, entre otras; la selección de qué herramientas utilizar para una base de datos determinada, depende de las necesidades y capacidades de cada institución. Flores-Kanter et al. (2019) aclaran que:

En primer lugar, es importante considerar los distintos softwares especializados como herramientas de análisis de datos cualitativos, o, dicho en otras palabras, como herramientas informáticas que brindan facilidades de análisis. Esto posibilita una mayor sistematización y transparencia en el análisis, así como una merma de los posibles errores en los que puede incurrir el investigador al tener que analizar grandes cantidades de datos. (p. 209)

#### **3.1.4.6 Planificación estratégica personalizada**

Luego de la recopilación y análisis de datos, se procede con la planificación estratégica personalizada para el caso puntual en el que se encuentre la institución, respecto al estado de los derechos laborales que ofrece, sus efectos y áreas de mejora. Pesántez (2023) define la planeación estratégica como un proceso clave que se utiliza para establecer los objetivos y metas a largo plazo de una organización y definir las estrategias necesarias para alcanzarlos.

Ese proceso implica varias etapas, que incluyen el análisis del entorno externo e interno de la organización, la definición de su visión, misión y valores, la identificación de los objetivos y metas a largo plazo, la definición de las estrategias y planes de acción necesarios para alcanzarlos. Además, permite a las organizaciones establecer una dirección clara y coherente para su futuro y alinear sus recursos y esfuerzos en torno a metas y objetivos específicos. (Pesántez, 2023)

El haberse preparado previamente y establecido una estrategia clara para la gestión de los derechos laborales, no solo se promueve un entorno laboral más productivo y satisfactorio para el equipo encargado y el resto del capital humano, sino que también, se asegura una

implementación efectiva del plan que se desee llevar a cabo, como lo puede ser un plan de seguimiento y comunicación que fomente el bienestar de los trabajadores.

#### **3.1.4.7 Mejora continua**

Después de poner en marcha el plan a llevar a cabo, no se debe olvidar la aplicación de la mejora continua en los procesos, ya que es esencial para mantenerse ágil y efectivo en un entorno laboral en constante cambio. De acuerdo con Besterfield (2009), citado por Ramírez (2019), indica que la mejora continua es cuando “la organización debe mejorar continuamente la efectividad del sistema de administración de la calidad, usando la política de la calidad, objetivos de la calidad, resultados de auditorías, análisis de datos, y acciones correctivas y preventivas, así como revisión administrativa”. (p. 12)

También Prat Bartés et al. (1997) citado por Ramírez (2019), definen la mejora continua como “aquellas actuaciones dirigidas hacia la mejora constante de los estándares actuales. Asiduamente las operaciones, procesos y productos ejecutados generan información que sugiere desarrollar mejoras”. (p. 11).

La falta de aplicación de la mejora continua puede tener un impacto negativo en la eficiencia, la competitividad, la capacidad de cumplir con las regulaciones, la satisfacción y motivación del personal. Por lo tanto, es importante incorporar la mejora continua como una práctica fundamental en la gestión de los derechos laborales de la organización, para mantener la relevancia y el éxito a largo plazo.

#### **3.1.4.8 Medios de comunicación.**

Ahora, los medios de comunicación que la gestión de derechos laborales de una organización utilice para que todo su personal tenga conocimiento de los derechos que se les ofrece y hagan uso de ellos, son herramientas esenciales para el cumplimiento satisfactorio de los objetivos que tienen esos incentivos. Para un plan de seguimiento y comunicación que fomente el bienestar de los empleados, los medios de comunicación entre la empresa y sus trabajadores son elementos clave.

Tal y como lo menciona Julca (2021) “se sabe que hoy en día las pequeñas y medianas empresas se van desprendiendo de la transmisión de información por medios tradicionales y van

comenzando a transmitir la información por medio de correos electrónicos, Intranet y las redes sociales”. (p. 20) Los correos electrónicos suelen ser el medio principal para emitir noticias organizacionales y en el aspecto de los derechos, no es la excepción. Así mismo, el uso de páginas web internas para áreas específicas de la institución; lo más seguro es que ambas herramientas lo sigan siendo en el futuro, por lo que se debe recordar la importancia de mejorar la forma en que se crean y se transmite la información, para lograr el objetivo en el personal.

#### **3.1.4.9 Sharepoint.**

De acuerdo con Mazo (2021), SharePoint es “una herramienta que permite acceder a espacios de trabajo compartidos, almacenes de información y documentos” (p. 1) SharePoint es una herramienta versátil muy conocida que mejora la eficiencia, la colaboración, la seguridad y la gestión de información, que sería de gran utilidad para el departamento de recursos humanos encargado de la gestión de derechos. Permite que los empleados tengan acceso a la información que necesitan y facilita el análisis de datos, mejorando la gestión de derechos laborales y la experiencia de los empleados.

#### **3.1.4.10 Chatbots de asistencia.**

Según Brandtzaeg y Følstad (2018) citado por Ogosi (2021) “Los Chatbots son agentes de software que proporcionan acceso a servicios e información a través de la interacción en el lenguaje cotidiano de los usuarios a través del texto o la voz”. (p. 31) Otra de las concepciones respecto al Chatbot, señalada por Bansal y Khan (2018) citado por Ogosi (2021) es que el chatbot “es un programa de inteligencia artificial y un modelo de interacción humano-ordenador”. (p. 32)

La aplicación de chatbots como herramienta de comunicación que brinde soporte a la gestión de derechos, puede contribuir a responder las consultas más frecuentes de los trabajadores, así como aumentar la eficiencia, la personalización, la precisión y disponibilidad las 24 horas, al tiempo que permite al equipo de recursos humanos encargado de esta gestión, centrarse en otras tareas estratégicas que aporten más valor. Esta herramienta moderna puede reducir la carga de trabajo de tareas repetitivas y brindar acceso a información instantánea.

Finalmente, todas estas herramientas desempeñan un papel relevante para la gestión de

derechos laborales de una organización, ya que son esenciales para informar y promover el uso de los incentivos entre los empleados. La comunicación activa de parte de Recursos Humanos hacia los empleados es necesaria para promover un ambiente laboral sano; la implementación de ceremonias o reuniones periódicas para la exposición de todos los derechos que ofrece la empresa hacia todo el personal y empleados nuevos es importante para mantenerlos actualizados en el tema.

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

## **4 CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos, siguiendo los objetivos de investigación y el marco analítico establecido en el Capítulo I de este estudio. El propósito es identificar la posición del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, respecto a la gestión de los derechos laborales, para el diseño de un plan de seguimiento y comunicación que fomente el bienestar de los trabajadores de las cinco Oficinas Regionales de Acueductos Comunales.

La información se recopiló mediante entrevistas guiadas con altos directivos de la institución y entrevistas guiadas a gerentes del departamento de Recursos Humanos de otras organizaciones públicas con el objetivo de aplicar una comparativa de benchmarking. Además, se llevó a cabo la aplicación de un cuestionario a una muestra de empleados y se realizó un análisis documental utilizando los recursos disponibles en la empresa.

### **4.1 Derechos Laborales**

En esta sección, se indagan diferentes aspectos relacionados con los derechos laborales que ofrece el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), empezando por la cantidad de derechos ofrecidos a los trabajadores, continuando con los departamentos, comisiones y organizaciones que ofrecen estos derechos, y cerrando con las categorías que organizan dichos derechos. Se considera la percepción de los trabajadores, opiniones de los líderes sindicales y directivos del AyA, junto con el apoyo de un análisis documental, para una comprensión más profunda de la situación actual de la institución en este tema.

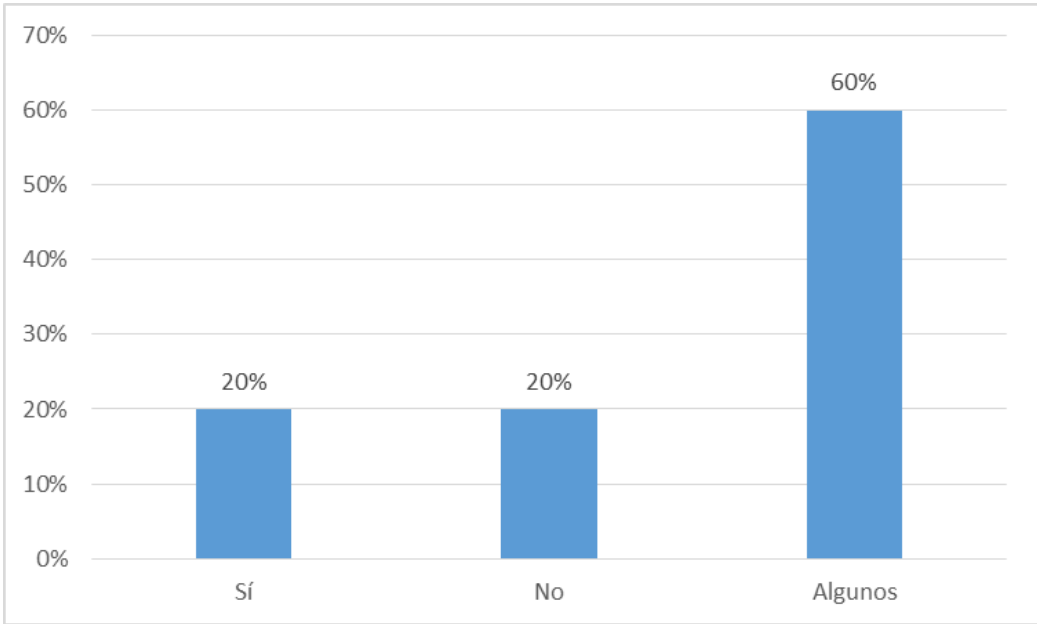
#### **4.1.1 Cantidad de derechos ofrecidos por el AyA a sus trabajadores.**

La cantidad de derechos proporcionados por el AyA a sus trabajadores es un aspecto fundamental para comprender la política laboral y el compromiso institucional hacia su personal. La diversidad y amplitud de los derechos ofrecidos no solo impactan en el bienestar y la satisfacción de los trabajadores, sino que también reflejan los valores y prioridades de la organización en términos de cuidado y desarrollo de su capital humano.

En este indicador se realiza un análisis a partir de los resultados obtenidos, abordando el conocimiento de los derechos laborales proporcionados por el AyA, así como el medio inicial de información sobre estos y los medios actuales utilizados por los trabajadores para mantenerse informados sobre cuestiones laborales. De acuerdo con el análisis documental, se identifica una cantidad de 63 derechos laborales, citados dentro de la Convención Colectiva, los cuales se pueden contemplar más adelante en la Tabla 5.

Reforzando lo anterior, el secretario general del Sindicato de Trabajadores del AyA (SITRAA), puntualiza que la cantidad de derechos de la institución es la que se detalla únicamente en la Convención Colectiva. (M. Rodríguez, entrevista personal, 1 de abril del 2024). Por otra parte, según la población encuestada, solo el 20% de los trabajadores afirman conocer los derechos ofrecidos por el AyA, en contraste con el 20% que afirma desconocer completamente sus derechos. Mientras que un 60% de los trabajadores reconocen sólo algunos de estos derechos como trabajadores dentro de esta institución, esto según se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico 1. Conocimiento sobre los derechos y beneficios laborales.**



Fuente: Elaboración propia, 2024.

En cuanto al medio inicial de información sobre estos derechos laborales, en donde los encuestados pudieron elegir más de una respuesta, 12 personas señalaron que fue vía correo electrónico, destacándose como la fuente principal de información. Además, ocho personas también indicaron haberse informado a través de sus compañeros de trabajo. Así mismo, una persona mencionó haberse enterado a través de un comunicado oficial del sindicato, y otra directamente de la Dirección de Capital Humano. Y solo un trabajador admitió no estar al tanto de estos derechos laborales. Finalmente, es importante señalar que ningún encuestado menciona el uso de la página web, pizarras informativas, mensajería instantánea, redes sociales de la institución o actividades presenciales para obtener información sobre los derechos laborales.

Por otra parte, para desarrollar un contexto más claro sobre lo que entienden los colaboradores de esta Institución por derechos laborales, en la entrevista realizada a la jefatura Regional de Acueductos Comunes de la Región Chorotega, Liany Alfaro García, explica que un beneficio laboral es todo lo que representa una oportunidad para el colaborador, es decir, un valor agregado que permite a la gente sentirse a gusto en el lugar en el que está. Mientras que un derecho es algo que “está ganado”, debido a que este se encuentra normado. Partiendo de eso, ella cree que algunos beneficios que ofrece el AyA son los programas de salud y el acceso a la capacitación. En relación con los derechos, menciona todos los implementos que se les da salud ocupacional para realizar el trabajo, también menciona un tipo de licencia por enfermedad que les permite faltar al trabajo una o dos veces al año, sin necesidad de aportar una justificación formal. (L. Alfaro, entrevista personal, 5 de abril del 2024).

En contraste con lo que indica la persona entrevistada, se hace referencia a los conceptos de Maro Teórico utilizados de previo, en los cuales Henao y Rivera (2022) describen que se trata de contribuciones sociales estructuradas y reguladas que la organización ofrece de manera voluntaria, al margen de las prestaciones legales. Estas contribuciones se otorgan de manera gratuita a los empleados y sus familias, con el objetivo de cubrir diversas necesidades y así reducir sus preocupaciones o aumentar su salario neto.

Entonces, lo indicado por Alfaro resulta una interpretación diferente a la que hacen los autores expertos en el tema, dado que lo que ella identifica como beneficios, son en realidad derechos al ser estos normados por la Convención Colectiva, no siendo precisamente una acción voluntaria por realizar de parte de la organización.

Respecto al tema de la información, Alfaro considera que ha habido esfuerzos para que haya información disponible, asegurando que se han enviado correos electrónicos donde se informa, por ejemplo, charlas para la gestión de emociones y estrés laboral, entre otras. Sin embargo, reconoce que debería haber un encargado que ejecute y promueva más los derechos brindados a los trabajadores. (L. Alfaro, entrevista personal, 5 de abril del 2024)

Sobre los puntos anteriores, el análisis documental evidencia que la información está dispuesta en lo que se puede considerar, uno de los documentos principales, como lo es la Convención Colectiva, la cual abarca la mayor cantidad de derechos laborales que ofrece el AyA a sus trabajadores y que se divide en diferentes capítulos, siendo estos de alguna forma, categorías de los derechos. Por ejemplo, el capítulo tercero abarca lo relacionado a licencias y permisos, el capítulo sexto sobre capacitación, becas, escuelas técnicas y el capítulo séptimo, sobre uniformes e implementos de seguridad.

Así mismo, dentro de la Convención Colectiva, se puede observar cómo varios artículos hacen referencia a derechos establecidos en el Código de Trabajo de Costa Rica, lo cual refuerza el cumplimiento de estos dentro del AyA.

No obstante, aunque en la Convención se mencionan los derechos establecidos para los trabajadores, hay varios puntos de los cuales no se encuentra información adicional, correos institucionales, entre otros, que compruebe los cumplimientos de estos. Un ejemplo de esto es lo dispuesto en el Artículo 34 sobre la educación ambiental para los hijos de los trabajadores y el Artículo 36 sobre el pago de transporte por atención de emergencias.

El análisis de los resultados de la encuesta, entrevistas y análisis documental proporciona una visión completa de la percepción y el conocimiento de los trabajadores del AyA sobre sus derechos laborales. Si bien la mayoría de los encuestados reconoce algunos de estos derechos, existe un notable porcentaje que desconoce completamente sus derechos. La información inicial sobre estos derechos proviene principalmente de fuentes internas, como compañeros de trabajo y correos electrónicos institucionales. Sin embargo, se evidencia que hay una debilidad en la divulgación de los derechos laborales por diversos medios de comunicación como página web, intranet, redes sociales y pizarras informativas, generando así una dependencia excesiva en el correo electrónico y el boca a boca.

La entrevista con la máster Liany Alfaro García, revela una falta de comprensión de los derechos laborales. Alfaro indica que la mayoría de las personas funcionarias tiene una sobrecarga importante de trabajo lo que ocasiona que no se le preste atención a los correos que informan sobre derechos laborales. Por otro lado, señala que hay poca responsabilidad de las propias personas funcionarias en investigar e informarse sobre cómo acceder a derechos laborales. No obstante, si fue enfática al decir que cuando los funcionarios buscan la información para el acceso a derechos laborales, topan con una situación de falta de claridad para identificar los funcionarios a cargo de determinados derechos laborales, así como procesos confusos y excesivamente burocráticos; se genera que muchas personas trabajadoras desistan de acceder a derechos laborales.

Así mismo, en la entrevista realizada a la persona encargada de los jefes regionales, el Sr. José Antonio Jiménez Gómez, indica que en los 18 años que él tiene de ser trabajador dentro de esa institución, nunca se ha realizado a los colaboradores una inducción, algún tipo de divulgación, o se les ha capacitado sobre sus derechos, incluso beneficios que pueden tener. Si no que esta información sólo se obtiene de forma individual leyendo algunos documentos, reglamentos o alguna publicación realizada por los sindicatos. (J. Jiménez, entrevista a expertos, 19 de abril del 2024)

Otro hallazgo interesante es que tanto al señor Jiménez, como a Xinia Muñoz Vargas, encargada de Recursos Humanos, se les consultó sobre si existe una persona, puesto o departamento encargado promoción en el tema de derechos laborales, a lo que el Sr. José Jiménez respondió que creía que se centra en la dirección de Capital Humano, pero no hay una dirección propiamente en este tema. Además, agregó que las actividades relacionadas a estos derechos laborales están dispersas entre diferentes actores. Por lo que no existe una instancia clara que aborde este tema y se pueda contactar directamente en caso de dudas. (J. Jiménez, entrevista personal, 19 de abril del 2024)

Mientras que la Sra. Muñoz fue clara al responder que no existe una persona o área encargada para ejecutar dicha función, más bien señala que esta es una deficiencia que identifica dentro de la institución. (X. Muñoz, entrevista personal, 19 de abril del 2024)

Por lo anterior se destaca, la necesidad de mejorar la comunicación y la asignación de responsabilidades dentro de las comisiones encargadas de estos temas. Además, el análisis

documental revela la importancia de la Convención Colectiva como fuente principal de derechos laborales, aunque también señala deficiencias en el cumplimiento y el seguimiento de ciertos derechos puntuales.

Por tanto, es importante mejorar la comunicación, para que sea más efectiva, con mayor transparencia y orden en los procesos referentes a implementación y ejecución de los derechos laborales dentro del AyA.

#### **4.1.2 Departamentos, comisiones y organizaciones que gestionan los derechos laborales del AyA.**

A continuación, se detallan los resultados acerca de cuáles son los departamentos, comisiones u organizaciones encargadas de promover y gestionar los derechos laborales en el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), centrándose en su implementación y efectividad en las Oficinas Regionales de Acueductos Comunales.

En primera instancia, es importante destacar que, en los cuestionarios aplicados a los trabajadores del AyA, se halló que una mayoría del 53.3% considera la gestión de derechos laborales en la Institución como “Regular”, otro 20% como “Deficiente”, un 13,3% la califica como “Buena”, y un 13,3% “Muy deficiente”.

Los datos anteriores se basan, en que según los trabajadores existen varias deficiencias en la divulgación y conocimiento de los derechos laborales en el AyA. Tal y como se menciona en el apartado anterior, los empleados carecen de información y un directorio de contactos para acceder a ella, dependiendo en gran medida de la experiencia previa de sus compañeros.

De acuerdo con lo indicado por los empleados, existe una necesidad de estandarización en los procedimientos para encontrar la información necesaria. Actualmente, para acceder a determinado derecho laboral, los trabajadores deben investigar con múltiples funcionarios, para llegar al derecho buscado. Un 80% admite no tener un conocimiento detallado de ellos. Si bien, los empleados pueden tener acceso a la información que se muestra en la Convención Colectiva, este no es un recurso suficiente, dado que solo muestra los derechos laborales; es necesario contar con otras dependencias para operacionalizar los derechos por medio de procesos, de plataformas, entre otros.

Los trabajadores también expusieron que existe una diversidad en la forma de solicitar

los derechos, que pueden incluir llenar formularios, enviar correos electrónicos, plataformas web institucionales o seguir indicaciones específicas recibidas. Aunque dichos procedimientos no son publicados con la claridad ni periodicidad necesaria, dificultando su accesibilidad. Además, algunos empleados mencionan la necesidad de conocer previamente los derechos disponibles y evaluar su interés en ellos antes de aplicar.

Sobre este punto, la persona encargada de Recursos Humanos dentro de la subgerencia de Sistemas Comunes, Xinia Muñoz, recalca sobre la situación descrita, e indica que al necesitar más información sobre un derecho laboral, pregunta de persona en persona hasta llegar con la indicada (X. Muñoz, entrevista al personal, 19 de abril).

Tras lo anterior, es importante recordar que, en torno a la administración de derechos laborales, se debe contar con departamentos internos de recursos humanos que diseñen, implementen y gestionen los programas de derechos laborales de la organización. Según lo señalado por Barragán et al. (2019), el departamento de recursos humanos juega un papel crucial en la estrategia de cualquier empresa, al mejorar aspectos como el bienestar, la calidad de vida, la selección de personal, la capacitación y otros procesos clave. Esto permite alcanzar los objetivos organizacionales y garantizar la satisfacción tanto laboral como personal de los empleados.

Ahora, abordando los insumos brindados en las entrevistas a funcionarios directivos del AyA, Jiménez, superior jerárquico de las jefaturas de oficinas regionales, comparte que no hay un departamento, comisión u organización propiamente encargada de este tema. Las actividades relacionadas con los derechos laborales están dispersas entre diferentes actores de toda la institución, según la naturaleza de cada derecho. Confirma que no existe una instancia clara que aborde este tema, a quien se pueda contactar directamente en caso de consultas. (J. Jiménez, entrevista a expertos, 19 de abril del 2024)

Por su parte, Rodríguez, secretario general del SITRAA, al igual que Jiménez, indicó que dentro de la institución hay múltiples departamentos encargados de otorgar los derechos laborales en las diversas áreas, según la naturaleza de estas. Por ejemplo, la Comisión de Uniformes y Bodega se encarga de suministrar los uniformes, mientras que la provisión de bloqueadores, repelentes de mosquitos, jabón para baño, equipo de seguridad, papel higiénico y

viáticos o alimentación para los usuarios del campo, está a cargo de las jefaturas y la gestión financiera. Este proceso abarca varios departamentos de la institución, en lugar de estar centralizado en un equipo encargado específico, y adicionalmente el Sindicato se asegura de que se cumplan estos derechos. Rodríguez de SITRAA adiciona, además, que hay una falta de interés y compromiso institucional en la gestión de derechos laborales (M. Rodríguez, entrevista personal, 1 de abril del 2024)

Así mismo, Alfaro, jefe regional de Acueductos Comunales de la Región Chorotega, califica a la gestión de los derechos laborales del AyA como regular, comparte con Jiménez el punto sobre la ausencia de un departamento encargado, y considera que se necesita designar a un responsable en esta área para evitar que estas funciones queden en el olvido. De esta entrevista, se obtiene que, debido a la falta de estructura en esta gestión, la forma en que se aplican ciertos derechos con los equipos varía dependiendo de las jefaturas. Algunos líderes son más comprensivos y aplican mejor estos derechos, mientras que otros los ignoran debido al desconocimiento u otros intereses. Por lo tanto, sugiere implementar más control para evitar estas desigualdades. (L. Alfaro, entrevista personal, 5 de abril del 2024)

También, menciona que existe un desconocimiento sobre a quién se debe acudir para obtener información sobre los derechos laborales, ya que no hay roles claros asignados para toda la institución, pero supone que podría consultar al equipo de Capital Humano. (L. Alfaro, entrevista personal, 5 de abril del 2024). Lo anterior coincide con lo indicado también por la Sra. Muñoz. (X. Muñoz, entrevista personal, 19 de abril 2024) A su vez, reconoce que se han realizado esfuerzos en la institución para proporcionar información sobre los derechos laborales, como el envío de correos electrónicos informando sobre charlas de gestión de emociones y estrés laboral, por ejemplo. Sin embargo, considera que debería haber un responsable dedicado a promover más activamente los derechos entre los trabajadores. (L. Alfaro, entrevista personal, 5 de abril del 2024).

En esta idea, se encuentra una similitud con la opinión de los trabajadores, quienes coinciden en la necesidad de establecer un departamento encargado que pueda abordar esta gestión. Es importante que toda la institución tenga claro cuáles son los contactos para cada función, con el fin de evitar triangulaciones innecesarias y falta de comprensión en los procesos,

que provocan frustración y afectan el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Siguiendo con lo que indica Alfaro, en cuanto al apoyo y los recursos para facilitar la ejecución de los derechos laborales, mencionó que solo se ha proporcionado la Convención Colectiva como material de referencia, sin ningún otro tipo de apoyo o recursos. Además, debido a la falta de un equipo dedicado a esta gestión, no se invierten recursos para ejecutar estas funciones. Opina que en el AyA hay una capacidad limitada para promover y gestionar adecuadamente esta área, por lo que considera importante implementar mejoras. (L. Alfaro, entrevista personal, 5 de abril del 2024)

En línea con lo anterior, el secretario general del SITRAA, coincide en que el AyA no lleva a cabo ninguna actividad para promover los derechos laborales entre sus trabajadores, ni proporciona apoyo o recursos adicionales a equipos que se encarguen de esta área, únicamente ofrece la Convención Colectiva para lectura de cada funcionario, siendo así que la institución no preocupa por operacionalizar el acceso a derechos laborales de los trabajadores. Esto es algo que el sindicato considera que la institución debe hacer, por lo que la organización se ha convertido en un motor de presión para garantizar el cumplimiento de los derechos laborales por parte del empleador. Agrega incluso, que el incumplimiento institucional es intencionado, y se hace con el fin de debilitar la institución para facilitar procesos de privatización.

Parte de la labor que cumple el sindicato, es en caso de incumplimiento y/o obstrucción evidente por parte de las jefaturas para el acceso a derechos laborales, es llevar las denuncias a las instancias correspondientes tal cómo el Ministerio de Trabajo, Sala Constitucional o Juzgado de Trabajo hasta que se cumplan los derechos. Rodríguez afirma que no hay una gestión formal de derechos en el AyA y la califica como deficiente, y que dicha situación se genera deliberadamente por la administración, poniendo así a la institución en una situación crítica ante la fuga de personal joven, los altos niveles de insatisfacción laboral y la inminente ola de jubilación futura (M. Rodríguez, entrevista personal, 1 de abril del 2024).

Según lo expuesto anteriormente, se evidencia la falta de una instancia que gestione y promueva los derechos laborales, así como la generación de procesos que estandarice el uso adecuado de los derechos laborales por parte de los trabajadores.

### **4.1.3 Categorías de derechos laborales.**

Basado en los datos recopilados, se identifica que los derechos laborales con los que cuenta la organización no poseen una clara categorización. Sin embargo, dentro de documentos institucionales, como lo es la Convención Colectiva, se mencionan 12 categorías compuestas por 68 artículos.

**Tabla 6. Contenido Convención Colectiva.**

Capítulo	Artículo	Porcentaje
De las condiciones de trabajo	Artículo 6. Jornada de trabajo. Artículo 7. Jornada rotativa. Artículo 8. Pago de jornada extraordinaria. Artículo 9. Evaluación del desempeño y revisión de salario. Artículo 10. Auxilio de cesantía y otros derechos laborales. Artículo 11. Vacaciones anuales. Artículo 12. Programa de salud mental y física. Artículo 13. Programa de Motivación y Desarrollo para funcionarios de servicio al cliente. Artículo 14. Programa de Salud para funcionarios de Plantas Potabilizadoras. Artículo 15. De la peligrosidad. Artículo 16. Hostigamiento laboral. Artículo 17. Hostigamiento Sexual. Artículo 18. Regulación del fumado.	19.12%
Licencias y permisos	Artículo 19. De los permisos con goce de salario. Artículo 20. De los permisos sin goce de salario.	2.94%
Pago de la expensa, viáticos, zonaje	Artículo 21. Pago de expensa. Artículo 22. Reconocimiento del pago de viáticos.	2.94%
Disponibilidad y otros	Artículo 23. Pago de disponibilidad. Artículo 24. Pago de dedicación exclusiva, prohibición y carrera profesional. Artículo 25. Dedución de cuotas.	4.41%
Capacitación, becas, escuelas técnicas	Artículo 26. Becas para capacitación y desarrollo humano. Artículo 27. Programas de Capacitación Técnica.	2.94%
Uniformes e implementos de seguridad	Artículo 28. Comisión de Uniformes. Artículo 29. Uniforme para el personal. Artículo 30. Conservación y uso de los uniformes. Artículo 31. Entrega de paraguas y capas. Artículo 32. Implementos de higiene personal. Artículo 33. Servicio de soda-comedor en los centros de trabajo. Artículo 34. Educación ambiental para los hijos de los trabajadores. Artículo 35. Sobre la conducción de vehículos y zonas peligrosas. Artículo 36. Pago de transporte por atención de emergencias Artículo 37. Audiencias internas y externas. Artículo 38. Servicios médicos.	16.18%

De los puestos	Artículo 39. Nombramiento de plazas vacantes en cargos fijos. Artículo 40. Recargo de funciones. Artículo 41. Equidad de Género en la contratación. Artículo 42. Teletrabajo. Artículo 43. Reubicación por infortunio.	7.35%
De la Junta de Relaciones Laborales	Artículo 44. Creación de la Junta de Relaciones Laborales. Artículo 45. Integración de la Junta de Relaciones Laborales. Artículo 46. Competencia de la Junta de Relaciones Laborales. Artículo 47. Reuniones de la Junta de Relaciones Laborales. Artículo 48. Sobre el procedimiento interno de la Junta de Relaciones Laborales.	7.35%
Sobre la Salud Ocupacional	Artículo 49. Sobre la Salud Ocupacional.	1.47%
Beneficios e incentivos	Artículo 50. Exoneración de registro de asistencia. Artículo 51. Plan de estudios: capacitación al personal. Artículo 52. Salario Escolar.	4.41%
Normas que rigen la actividad sindical	Artículo 53. Reconocimiento sindical. Artículo 54. Correspondencia entre las partes. Artículo 55. Vitrinas de información. Artículo 56. Representación de los trabajadores. Artículo 57. De la libertad sindical. Artículo 58. Derecho a celebrar reuniones. Artículo 59. Permisos para los miembros de las juntas directivas de ASTRAA y de SITRAA. Artículo 60. Permisos para asambleas generales. Artículo 61. Licencia a directivos de ASTRAA y SITRAA. Artículo 62. Otros permisos con goce de salario. Artículo 63. Suministros para el funcionamiento. Artículo 64. Fiscalización mutua sobre la vigencia y cumplimiento de la convención colectiva.	17.64%
Disposiciones finales	Artículo 65. Denuncia de la convención colectiva. Artículo 66. Tiraje de ejemplares. Artículo 67. Interpretación y aplicación de la convención colectiva. Artículo 68. Vigencia de la convención colectiva.	5.88%

Fuente: Convención colectiva, 2023, p. 2.

Si bien se indica la inexistencia de una categorización de los derechos, tal como se menciona anteriormente, se observa una organización por capítulos que permite identificar tres

categorías principales de derechos.

1. La primera categoría, representada por el 19.12% de los derechos, se enfoca en las condiciones de trabajo. Este conjunto de derechos abarca aspectos cruciales como la jornada laboral, la evaluación del desempeño, el pago de horas extraordinarias y el auxilio de cesantía, entre otros. Esta categoría refleja la preocupación por establecer condiciones laborales justas y seguras para los trabajadores, así como programas de salud física y mental y medidas contra el hostigamiento laboral y sexual.
2. La segunda categoría, que comprende el 16.18% de los derechos, se centra en los uniformes e implementos de seguridad. Aquí se incluyen disposiciones sobre la provisión y conservación de uniformes, la entrega de implementos de seguridad personal y la educación ambiental para los hijos de los trabajadores. Esta categoría evidencia un compromiso con la protección y el bienestar del personal en el lugar de trabajo, garantizando condiciones seguras y adecuadas para realizar sus funciones.
3. La tercera categoría, representada por el 17.64% de los derechos, se refiere a las normas que rigen la actividad sindical. Estos derechos abarcan aspectos como el reconocimiento sindical, la libertad sindical, el derecho a celebrar reuniones y asambleas sindicales, así como la fiscalización mutua sobre el cumplimiento de la convención colectiva. Esta categoría demuestra el reconocimiento de la importancia de la representación sindical y la protección de los derechos de los trabajadores a organizarse y participar en la toma de decisiones laborales.

Sobre la importancia de categorizar los derechos laborales, lo señalado en el Marco Teórico da una propuesta para dicha tarea, y es que según Chiavenato (2009) citado por Torres et al (2019), “propone clasificarlos en razón de su obligatoriedad legal, su naturaleza y sus objetivos” (p. 1255); siendo entonces que se ofrece una metodología de priorización para que se facilite a la institución el cumplimiento de derechos laborales.

Lo indicado por Chiavenato, se trata de solamente un ejemplo; existen múltiples metodologías de categorización que responden a diversos objetivos tales como, mejorar ambiente de trabajo, fortalecer el desempeño y reconocimiento, retener o atraer personal, entre otros.

Y es que el hecho de que el AyA no tenga una clasificación conduce a que no se logren aprovechar metodologías para una adecuada gestión de los derechos laborales; no hay un objetivo del uso que puede hacer la institución con los derechos normados por ley, no hay una priorización para asignar funcionarios a la gestión de determinados derechos, así como tampoco existe claridad en cuanto a los recursos económicos de acorde a categorización y priorización de derechos.

La situación genera desconocimiento dentro del personal, lo cual se evidencia por medio de entrevistas a expertos en el tema y resultados de los cuestionarios al personal, siendo así que se generen implicaciones negativas en la gestión de recurso humano que hace la institución.

#### **4.2 Situación institucional con respecto a la gestión de los derechos laborales.**

En la siguiente sección se examina la situación institucional en la gestión de derechos laborales del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), dando a conocer las necesidades por identificar, los retos para el uso óptimo de derechos por parte de los trabajadores y los obstáculos organizacionales en temas de accesibilidad, disponibilidad y calidad de los derechos que pueden ofrecer.

A través de un análisis detallado, se abordan los desafíos y oportunidades que enfrenta la institución en la gestión de estos derechos, así como las perspectivas y propuestas de los actores involucrados, con el objetivo de comprender plenamente la situación y así proponer mejoras que promuevan el bienestar laboral y el cumplimiento de los derechos de los trabajadores en el AyA.

##### **4.2.1 Necesidades con respecto al seguimiento y comunicación de los derechos laborales por identificar.**

Los hallazgos encontrados evidencian que la primera necesidad visualizada en la institución, como menciona Jiménez, superior jerárquico de jefaturas de Oficinas de Atención de Asadas, es que el personal necesita obtener más información sobre los derechos laborales con los que cuentan, por lo que identifica una oportunidad en esta área. (J. Jiménez, entrevista a expertos, 19 de abril del 2024)

Continúa al señalar que, cuando el personal se enfrenta a interrogantes en relación con estos asuntos, han debido consultar de manera proactiva con algún colega que podría ayudarles

con la respuesta, pero no hay un contacto claro dentro de la institución. De hecho, una de las personas entrevistadas trae a colación una experiencia personal, e indica que ante el fallecimiento de un familiar tuvo dificultad para saber detalles sobre los días laborales que podía tomar para el luto.

Ante esto, hace una observación recalcando que hay personas dentro de la institución formadas en Recursos Humanos, que podrían contribuir en la mejora de esta gestión de una manera más intencionada. (J. Jiménez, entrevista personal, 19 de abril del 2024)

Rodríguez, secretario general del SITRAA, coincide con Jiménez en que existe una falta de comunicación en la gestión de los derechos, pero más allá de eso, hay falta de compromiso institucional. Menciona que este problema se extiende desde los trabajadores hasta los altos directivos, ya que, los trabajadores podrían hacer presión y levantar la voz para que se les mejore la aplicación de sus derechos laborales, pero es imprescindible informarse mejor sobre cuales son todos esos derechos con los que cuentan. (M. Rodríguez, entrevista personal, 1 de abril del 2024).

Y es que, aunado a lo anterior, se agrega lo que menciona persona encargada de Recursos Humanos de la Subgerencia de Sistemas Comunales, Xinia Muñoz, quien indica que no es competencia de ella promover la aplicación de derechos laborales, la tramitología del día a día en la que está inmersa no le permite y quien requiera de un trámite relacionado a sus derechos laborales, debe de investigar. (X. Muñoz, entrevista al personal, 19 de abril)

Sobre este punto, Rodríguez intuye que la situación sobre el manejo de los derechos laborales tiene varias aristas. Por un lado, Rodríguez denuncia que los derechos laborales no se promueven de manera intencionada por la Administración, alega que hay intereses políticos que buscan debilitar la institución con fines de privatizar el servicio de agua potable. Por otro lado, hay una situación cultural, de status quo, donde el personal no es activo en la búsqueda de mejores condiciones laborales.

Por su parte, Alfaro, da a conocer que no hay un equipo dedicado a esta gestión de los derechos laborales, ni un procedimiento claro para todos esos derechos, donde el empleado sepa qué proceso seguir. Esto ha provocado que las preguntas de los trabajadores se recarguen en las jefaturas, quienes tampoco tienen completamente claro cómo proceder correctamente (lo cual

se recalca también en las respuestas dadas por José Jiménez, superior jerárquico de jefaturas de oficinas regionales). Además, el equipo de Capital Humano del AyA está más enfocado en realizar trámites que en implementar proyectos o nuevas ideas para mejorar la calidad de vida de los trabajadores. (L. Alfaro, entrevista personal, 5 de abril del 2024)

Los datos obtenidos de las personas entrevistadas se corroboran con las opiniones que los trabajadores brindaron en los cuestionarios, donde un 80% indican que no saben a quién acudir en caso de necesitar ayuda o realizar consultas respecto al tema de sus derechos laborales y no tienen conocimiento total respecto a esos derechos y el procedimiento correcto para aprovecharlos. Entre sus respuestas detallaron que necesitan un directorio de contactos y derechos claro, más campañas de atención de los derechos para las regiones aledañas a la central, charlas que expongan los derechos a detalle debido al desconocimiento, mayores oportunidades de cursos y capacitaciones, así como un espacio para formular sugerencias y retroalimentación en la gestión de esta área.

Lo anterior evidencia una problemática, ya que, una gran mayoría de los trabajadores tiene un vacío en cuanto el conocimiento y manejo de sus propios derechos. Ahora bien, un 53.4% de las personas trabajadoras califican como regular la gestión de los derechos laborales, además, apuntan a que la manera en que la institución organiza y difunde esta información no es adaptable hacia las necesidades del personal.

En síntesis, los hallazgos revelan una urgente necesidad de mejorar la gestión de derechos laborales en la institución, caracterizada por la falta de un departamento centralizado y la dispersión de responsabilidades. Esta deficiencia se traduce en una carencia de comunicación clara y accesible para los empleados, generando confusión y frustración. A pesar de algunos esfuerzos individuales, la institución carece de un enfoque coordinado para abordar esta problemática. Los resultados destacan la necesidad de mayor claridad en los procedimientos, información accesible y un espacio para la retroalimentación de los trabajadores.

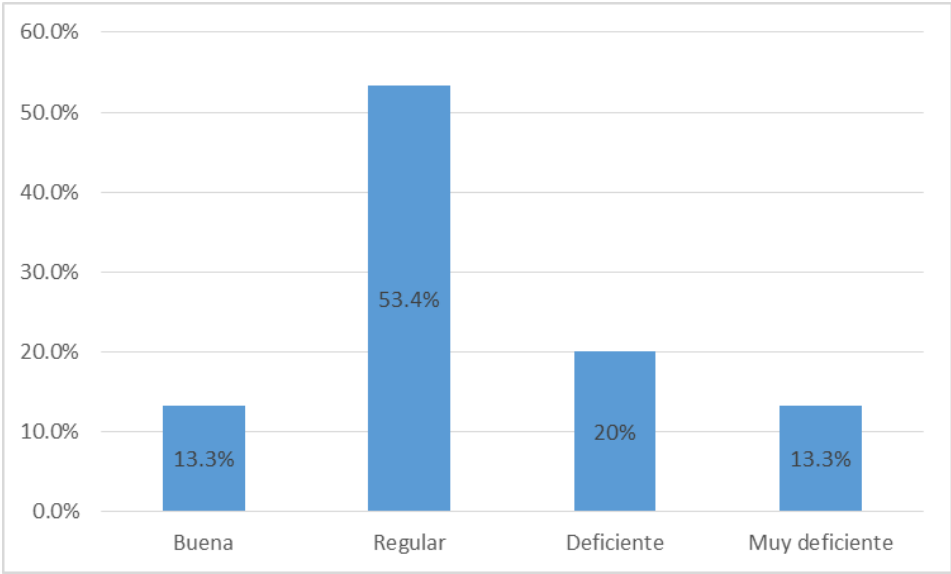
#### **4.2.2 Retos para el uso óptimo de derechos por parte de los trabajadores.**

El desafío de maximizar el uso efectivo de los derechos laborales por parte de los trabajadores es un aspecto vital en el entorno laboral actual. Por lo que en este apartado se

abordan los retos que enfrentan los trabajadores del AyA para la accesibilidad, calidad y disponibilidad de derechos laborales.

En la encuesta aplicada a los trabajadores, se muestra que el 13,3% de la población considera la gestión actual sobre los derechos del AyA como buena, el 53,4% como regular, el 20% como deficiente, un 13,3% como “buena” y el 13,3% restante, como muy deficiente. Además, es interesante mencionar que ninguna persona encuestada utiliza la opción para calificarla como “muy buena”; esto según se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico 2. Consideración de la gestión actual sobre los derechos laborales.**



Fuente: Elaboración propia, 2024.

Además, dentro de la justificación a estas respuestas, destacan comentarios que demuestran la falta de información, así como la de un directorio de contactos, para solucionar consultas y una divulgación apropiada por parte de la institución para los mismos.

Así mismo, respecto a los retos que enfrenta la gestión de derechos en el AyA, los encuestados destacan la necesidad de contar con un equipo especializado en la administración de derechos laborales, así como garantizar que la aplicación de estos derechos sea equitativa y eficiente en todas las regiones de la institución, evitando que se concentren exclusivamente en la zona central.

Se recibe la misma respuesta por parte de la Lic. Xinia Muñoz Vargas, encargada en el área de Recursos Humanos del AyA, expone la necesidad que enfrenta la institución ante la ausencia de un equipo administrativo centralizado en la gestión de derechos. (X. Muñoz, entrevista personal, 19 de abril del 2024)

Las personas encuestadas indican que otro desafío es planificar campañas de salud exclusivas para las Sedes Regionales, o bien, contar con profesionales de odontología y salud, por ejemplo, en cada Región. Así mismo, se refieren a que las decisiones referentes a derechos laborales se tomen con criterios técnicos objetivos, con perspectiva de derechos humanos, de género y ambiental.

Alfaro también agrega que otro reto a considerar es la competitividad con empresas privadas que sí tienen en una mejor estructura y gestión de los beneficios, lo cual provoca que muchos funcionarios quieran irse del AyA, o en casos donde nuevos funcionarios que llegan al AyA, vienen de empresas privadas que cuentan con mejores beneficios y procedimientos, notan el gran cambio y la poca calidad de beneficios o derechos que hay, y se lo hacen notar a los demás, despertando más disconformidad entre los funcionarios. (L. Alfaro, entrevista personal, 5 de abril del 2024)

Sobre los puntos anteriores, el análisis documental evidencia que, por medio del correo institucional, múltiples áreas, como la Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Salud Ocupacional, Área de Psicología y SITRAA, comparten publicaciones de temas e invitaciones relacionadas a información y actividades referentes a derechos laborales, sin embargo, la información no sale de un mismo correo o área exclusiva para ello. Además, no tienen un orden ya que algunas de esas informaciones son exclusivas para algunas regiones, pero igual llega a todos los trabajadores. Las respuestas recibidas tanto desde los cuestionarios y las encuestas dejan en evidencia que la institución no usa los medios de comunicación más efectivos, por lo que existe un desafío en la mejora del modelo de comunicación utilizado.

En resumen, el análisis de los resultados se fortalece al revelar que la gestión de derechos laborales en el AyA enfrenta desafíos significativos. Se reitera, la urgencia de un equipo especializado en esta área, la gestión equitativa de derechos según regiones, la competencia con otras organizaciones privadas, la ausencia de una calificación "muy buena" sugiere una brecha

considerable entre las expectativas de los trabajadores y la realidad experimentada, contribuyen a una percepción mayoritariamente negativa entre los trabajadores encuestados.

#### **4.2.3 Obstáculos organizacionales en temas de accesibilidad, disponibilidad y calidad de los derechos que pueden ofrecer.**

En complemento al indicador anterior, se destacan los obstáculos que los trabajadores identifican de la gestión de derechos, iniciando con la falta de información y acceso a todos los empleados de las cinco regiones, ya que según un 70% de los encuestados, se identifica una mayor concentración del acceso a ellos en la Sede Central. Además, se da una ausencia de una organización departamental, que asuma esta gestión y brinde una divulgación más clara y concisa de los derechos, así como que la especificación de la metodología para acceder a ellos, ya que no hay claridad en los procedimientos a seguir para su aplicación. También, mencionan la importancia de oficializar la modalidad de teletrabajo, mantener a los trabajadores actualizados de cambios emergentes y establecer una oficina de bienestar laboral para abordar estos desafíos de manera más efectiva.

En línea con lo anterior, en la entrevista con el máster Jiménez, superior jerárquico de jefaturas de oficinas regionales, el primer obstáculo identificado, es que no hay una organización departamental ni material claro en la institución, que permita fluir mejor esta comunicación. Aunado a ello, la institución ha estado enfocada en otros asuntos urgentes, por lo que se ha dificultado la dedicación de tiempo y recursos en la mejora de la gestión de los derechos laborales. (J. Jiménez, entrevista personal, 19 de abril del 2024) Muñoz, coincide con Jiménez en los dos puntos anteriores, reforzando estos hallazgos. (X. Muñoz, entrevista personal, 19 de abril del 2024)

Por otro lado, Rodríguez, secretario general del SITRAA, visibilizó que un obstáculo necesario de superar es la necesidad de que la institución realmente reconozca que el personal es lo más importante, debido a que actualmente hay altos niveles de insatisfacción y falta de compromiso hacia la institución. Menciona además que para mejorar la accesibilidad, disponibilidad y calidad de los derechos, el AyA debería hacer campañas de información y sensibilización hacia las jefaturas, dándoles capacitación adecuada sobre los derechos laborales de los trabajadores. Un ejemplo que agrega Rodríguez es que muchos trabajadores no saben

que pueden llevar a su hijo a un centro médico, por lo que las jefaturas les dicen que tienen que sacar vacaciones, cuando dentro de la normativa se indica que es un derecho dar ese tiempo. (M. Rodríguez, entrevista personal, 1 de abril del 2024)

Rodríguez, también menciona la falta de organización entre los trabajadores, enfatizando que, si ellos se organizan y unen, podrían llegar a una solución y aplicación de los derechos laborales correctamente. (M. Rodríguez, entrevista personal, 1 de abril del 2024)

Por su parte, Alfaro, Jefe Regional de Acueductos Comunes de la Región Chorotega, señala obstáculos similares, destacando la falta de un equipo dedicado y procedimientos claros. Esta situación ha llevado a que las preguntas de los trabajadores recaigan en las jefaturas, quienes tampoco tienen una guía clara sobre cómo proceder. Además, el equipo de Talento Humano del AyA está más enfocado en trámites, que en implementar proyectos o ideas nuevas para mejorar la calidad de vida de los empleados. (L. Alfaro, entrevista personal, 5 de abril del 2024)

Alfaro afirma que existe una falta de información clara, respecto a cómo acceder a los derechos, a pesar de la existencia de la Convención Colectiva. Considera oportuno el establecimiento de un canal definido, que todos en la institución conozcan y puedan utilizar, envío de correos electrónicos para informar de manera puntual sobre estos temas, así como asignar más personal y recursos para esta gestión. (L. Alfaro, entrevista personal, 5 de abril del 2024)

Ahora, en el análisis documental no se hallaron documentos, correos u otros que informen y confirmen algunos derechos indicados en la Convención Colectiva, cómo la invitación a participar los hijos de los trabajadores menores de 12 años, para campañas educativas relacionadas con el recurso hídrico y ambiental, manifestando el desconocimiento que se da entre los trabajadores sobre este derecho.

Respecto a esto, se recuerda lo que indica Charry (2018) acerca de la importancia de la comunicación, la cual va mucho más allá que ese simple hecho intencional de transmitir mensajes dentro de una institución, sino que sirve como piedra angular, facilitando el intercambio de información, ideas y mensajes entre todos los miembros de la esta. La institución

se beneficia de sistemas de comunicación bien estructurados, los cuales facilitan la organización de mensajes, el seguimiento de interacciones y el mantenimiento de registros. Estos sistemas son esenciales para garantizar un acceso y aprovechamiento óptimos de los derechos disponibles.

Otro obstáculo es que debido a la crisis actual que enfrenta la institución, se ha visto obligada a dedicar más tiempo y recursos a las emergencias operativas, limitando las vías para dedicar más esfuerzos en la mejora de la gestión de los derechos laborales para los trabajadores. La Ley Marco de Empleo Público N° 10159 también ha restringido derechos que antes los empleados públicos tenían, como la limitación en el otorgamiento de anualidades, ajuste en el régimen de pensiones, control en el pago de pluses salariales, regulaciones más estrictas en cuanto a la jornada laboral y el pago de horas extras para los empleados públicos, con el fin de mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y reducir los costos operativos del sector público, entre otros.

En síntesis, se evidencia la ausencia de organización institucional en la gestión de derechos y procedimientos claros que dificultan la fluidez de la comunicación y la aplicación efectiva. Esto ha provocado una falta de información y acceso equitativo, especialmente para los empleados ubicados fuera de la Sede Central. Además, no se ha regulado un proceso correcto para gestionar este tema entre las jefaturas y los trabajadores, lo que genera confusiones y desigualdades sobre los derechos laborales disponibles entre el personal. Esta falta de claridad se ve exacerbada por la competencia con empresas privadas que ofrecen además de los derechos convencionales, derechos atractivos, lo que aumenta la insatisfacción y las tasas de rotación de personal.

#### **4.3 Herramientas orientadas al seguimiento y comunicación de derechos laborales.**

En esta última sección, se analiza el nivel de satisfacción de los trabajadores, el nivel de aprovechamiento de los derechos por parte de los trabajadores en las distintas áreas, y la comparación de derechos con otras empresas similares, para la generación de herramientas que contribuyan en la gestión de los derechos laborales del AyA, mediante el fuerte apoyo benchmarking. Es importante recordar que, en la presente investigación, con “herramientas” se hace referencia a la búsqueda de aquellos instrumentos tanto físicos como digitales, que

permitan desarrollar una estrategia que ayude en el plan de seguimiento y comunicación a proponer, para el bienestar de los trabajadores de las Oficinas Regionales del AyA.

#### **4.3.1 Nivel de satisfacción de los trabajadores.**

Para conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores en derechos laborales con los que cuenta la institución, se realiza un cuestionario. En este, se destaca que ninguna de las respuestas es “muy buena”, por lo que se evidencia que ninguno de los encuestados tiene una satisfacción total en dicho tema.

Como se muestra en la ilustración 9, la mayoría con un 53.3% menciona una satisfacción regular en la gestión y beneficios. Sin embargo, tal como se menciona en el punto 4.2.2, la justificación a dichas respuestas es desconocimiento de los derechos por falta de divulgación por parte del AyA y puntos de contacto para consultas relacionadas.

Al consultar si consideran necesario algún otro derecho, se mencionaron diversas sugerencias, como programas de nutrición, actividades recreativas, mayor capacitación profesional, asesoramiento legal, facilidades para exámenes de próstata y mama, ampliación del teletrabajo en puestos que aún no lo tienen por falta de formalización y más oportunidades de crecimiento dentro de la institución.

Así como es reiterado en los indicadores anteriores, se fortalece el hallazgo de la falta divulgación de información que facilite el conocimiento de los derechos con los que se cuenta en la institución, esto dificulta a los trabajadores la aplicación en caso de ser necesario.

#### **4.3.2 Nivel de aprovechamiento de los derechos por parte de los trabajadores en las distintas áreas.**

Para evaluar el grado de aprovechamiento de los derechos por parte de los empleados del AyA, se analizaron los datos obtenidos del cuestionario realizado. La forma principal en que los trabajadores se enteran por primera vez de estos derechos es a través de comentarios de sus colegas, correos electrónicos y comunicados del sindicato, aunque un 20% admite desconocerlos por completo.

Al consultar al personal por qué medio se enteran actualmente de las noticias y novedades sobre los derechos laborales de la institución, una mayoría del 80% indicó que, mediante el correo institucional, un 53.4% por medio de comentarios de los compañeros, un 6.7% por WhatsApp del SITRA y un 6.7% señaló que por ningún medio. Como se mencionó anteriormente, no saben a quién acudir en caso de necesitar ayuda o realizar consultas respecto al tema de derechos laborales.

En cuanto a los derechos más aprovechados según los resultados del cuestionario, se destaca que el 86.7% menciona las vacaciones, incluyendo días extra luego de determinado periodo de trabajar para la institución, seguido por el acceso al teletrabajo (66.7%), participación en charlas sobre acoso laboral, sexual, ética y otros temas (53.3%), cursos y certificaciones (26.7%), fondo de ahorro (33.3%), servicios médicos y odontológicos (13.3%), y permisos con o sin goce de salario (6.7%). Sin embargo, los trabajadores expresaron que valoran tener mayor conocimiento de otros derechos, para hacer disfrute de ellos. Por lo anterior, se refleja que el nivel de aprovechamiento de los derechos por parte de los trabajadores en términos generales es poco satisfactorio.

Ahora bien, tras los resultados obtenidos de las entrevistas, se recalca que no se cuenta con espacios que sean exclusivos para la divulgación de información y atención de consultas o sugerencias sobre los derechos para los trabajadores de la institución. Como menciona el Secretario General del SITRAA, la principal necesidad que apremia actualmente es la urgencia por situar al personal trabajador como lo primordial dentro de la institución.

Xinia Muñoz, persona encargada de la gestión de recursos humanos de la Subgerencia de Sistemas Comunes, indica que dentro de sus labores no se comprende la divulgación de derechos laborales y que eso corresponde a cada persona funcionario. Añade que la información está disponible vía correo y por medio de la Intranet institucional. (19 de abril 2024, entrevista a expertos). Es evidente que hay una cultura impregnada en funcionario institucional de trasladar la responsabilidad a quien ya está recargado con funciones propias de sus cargos.

Se comprende entonces, que los diversos perfiles de los trabajadores dentro de la institución no es simplemente un ejercicio de categorización demográfica; sino es un aspecto fundamental para fomentar un entorno que valore y proteja los derechos de todos los trabajadores. En la compleja red de comunicación organizacional, no se puede subestimar la

importancia de reconocer y apreciar las diferencias individuales. (M. Rodríguez, entrevista personal, 1 de abril del 2024)

Además, el conocimiento de los perfiles entre los trabajadores permite al AyA diseñar estrategias de comunicación que hagan llegar la información certera a sus trabajadores, a través de estas estrategias de comunicación informada y la implementación de las políticas específicas se alienta a los empleados en ámbitos como lo son el sentido de pertenencia. Asimismo, los resultados demuestran que hay un descontento respecto a la gestión de estos derechos, ya que, aunque dicen estar a disposición de los trabajadores la realidad está muy distante del supuesto.

Por otro lado, en las entrevistas de José Jiménez y Xinia Muñoz (X. Muñoz, entrevista a expertos, 19 de abril), ambos indican desde su puesto como líderes de subgerencias no conocer cuál es el grado o nivel de aprovechamiento de los trabajadores sobre sus derechos. Indican que es probable que dichas estadísticas existan, pero que no han considerado valioso hacer uso de dicha información como oportunidad de mejorar condiciones de equipos de trabajo de la Subgerencia de Sistemas Comunales y Oficinas de Acueductos Comunales.

En cuanto al análisis documental de la Convención Colectiva, se puede encontrar la categorización de derechos de los cuales pueden gozar tanto los trabajadores como las jefaturas, aun así, no es muy claro en muchos puntos. Además, en este documento se establecen muchos derechos por cumplir, aunque su realidad es distinta; por ejemplo: El artículo 12 sobre la salud mental y física establece que, si un trabajador tiene una cita ese día para su control, puede retirarse de sus funciones luego de ésta, sin embargo, Rodríguez, Secretario General del SITRAA, manifestó que muchos no aprovechan este derecho por desconocimiento. (M. Rodríguez, entrevista personal, 1 de abril del 2024)

Otro ejemplo se encuentra en el artículo 38, donde se indican los servicios de odontología y fisioterapia a los trabajadores, pero su acceso es sumamente limitado, según los resultados del cuestionario. Además, especifica que cada cierto tiempo se estarán realizando visitas a las zonas más lejanas para ofrecer este servicio, lo cual no se está efectuando con la regularidad propuesta de acuerdo con los cuestionarios.

Correspondiente a este análisis documental de la Convención Colectiva, denota que los demás artículos si cumplen sus funciones y aunque no todos los trabajadores puedan acceder a

ellos por el desconocimiento de los mismos, la institución tiene la obligación de concederlos, estos son: becas para estudio, talleres y capacitaciones para mejorar la eficiencia, suministrar implementos de higiene personal y protección solar, un espacio apto para ingerir alimentos en sus horarios correspondientes, cobertura del costo por transportes de emergencia a ciertos horarios, bono escolar y teletrabajo.

Por lo tanto, de acuerdo con los resultados de este análisis, se determina que el nivel de aprovechamiento de los derechos por parte de los trabajadores en las distintas áreas es regular, con mayor tendencia a ser bajo.

#### **4.3.3 Comparación de los derechos del AyA con otras empresas similares.**

En este estudio, se utilizó la herramienta de Benchmarking para realizar entrevistas externas, una de las cuales se llevó a cabo en la Universidad Nacional (UNA), con la colaboración de la directora de Recursos Humanos, Paola Arguedas Chacón. Arguedas califica la gestión de derechos en la UNA como "Muy buena", aunque reconoce que ha habido afectaciones desde la entrada en vigor de la Ley Marco de Empleo Público N° 10159. Además, se cuenta con la colaboración de Arturo Salas Carballo, Jefe de Recursos Humanos de la Municipalidad de Alajuela, quien califica la gestión de derechos en su institución como "Regular", y también han sido afectados por factores externos mencionados anteriormente. A continuación, se presentan los aportes dados por ambos entrevistados y se comparan con los hallazgos obtenidos del AyA.

**Tabla 7. Matriz de comparación mediante el benchmarking.**

Variable	Rubro	Universidad Nacional	Municipalidad de Alajuela	Resultado del AyA	Hallazgos de la comparación
Derechos laborales.	Cantidad de derechos.	Entre los beneficios más destacados por parte de la Universidad Nacional se ofrecen capacitaciones para el desarrollo del personal, con períodos regulares para reconocer nuevos atestados. Además, se otorgan beneficios como la anualidad, el reconocimiento del tiempo de servicio y horas extras. Además, se proporcionan beneficios no monetarios, incluyendo permisos por traslado de domicilio, estudios, nacimiento de hijos, licencias por maternidad y enfermedad, conforme a la Convención Colectiva.	Entre los beneficios ofrecidos se incluyen la licencia por nacimiento de hijo, días libres por matrimonio, permisos en caso de fallecimiento de un familiar, un subsidio del 40% por parte de la Caja para garantizar la cobertura total, instalaciones de sala de lactancia, programas de salud, apoyo psicológico para trabajadores, la opción de teletrabajo, así como diversos programas de capacitación y talleres destinados a mejorar las habilidades del personal.	Entre los beneficios de AYA resaltan el derecho a jornada laboral de 8 horas, derecho a reconocer horas extras, vacaciones, los permisos con goce y sin goce de sueldo, anualidades, derechos a pluses entre lo acordado en la Convención Colectiva.	Al comparar la Municipalidad de Alajuela y la Universidad Nacional con AYA, es evidente que cada institución pública ofrece una serie de derechos y beneficios laborales según lo establecido en el Código de Trabajo y las leyes de Costa Rica. Además, las tres instituciones cuentan con una Convención Colectiva, documento de gran importancia que define la cantidad de derechos y beneficios de los trabajadores.

	<p>Departamentos, comisiones y organizaciones que ofrecen derechos.</p>	<p>Cada unidad administrativa o académica gestiona sus propios beneficios. Y de manera general, el Departamento de Formación y Actualización de Talento Humano gestiona los beneficios dentro de la organización. La colaboración entre funcionarios, superiores jerárquicos y Recursos Humanos es esencial para registrar los beneficios de manera efectiva. El Departamento de Bienestar Estudiantil también se encarga de promover ciertos derechos y beneficios para los funcionarios.</p>	<p>Dentro de la municipalidad, no hay una persona o equipo designado para promover el tema de beneficios y derechos laborales. Se está considerando la posibilidad de desarrollar un plan y asignar un encargado para mejorar la comunicación y promoción de esta área. Actualmente, la comunicación sobre los derechos se realiza principalmente a través de la Convención Colectiva. Cuando surgen consultas sobre estos temas, los empleados suelen contactar directamente al departamento de Recursos Humanos para obtener información y asistencia.</p>	<p>El AyA carece de una entidad específica encargada de gestionar los derechos laborales. La responsabilidad de la gestión de derechos laborales está dispersa entre varios actores dentro de la institución, lo que complica la identificación de un punto central de contacto para consultas o asistencia. El AyA no cuenta con un departamento, comisión u organización designado para promover y gestionar el tema de beneficios y derechos laborales dentro de la institución. La comunicación sobre los derechos se realiza principalmente a</p>	<p>En contraste con el AyA, la UNA se destaca por su capacidad de organización y mantenimiento de iniciativas para proteger los beneficios y derechos laborales de su personal, a pesar de las influencias de las leyes y otros elementos externos. A diferencia del AyA, la UNA tiene una comprensión más clara de los roles involucrados en la gestión de beneficios y derechos laborales. Ambas instituciones carecen de un departamento específico que centralice la gestión de beneficios y derechos laborales. La comunicación y divulgación de los derechos laborales se da mediante la Convención Colectiva. Reconocen la necesidad de contar con un equipo o funcionario designado para gestionar esta área y</p>
--	---	--	--	--	--

				través de la Convención Colectiva.	mejorar el bienestar de los colaboradores.
--	--	--	--	--	---

	Categorías de derechos.	<p>No se cuenta con una categorización formal de los derechos laborales con los que se cuenta.</p> <p>Los mismos son de conocimiento general ya que se aplican directamente a los funcionarios dependiendo del departamento responsable de su aplicación.</p> <p>En las orientaciones a nuevos ingresos se comunican los diferentes derechos con los que se cuenta, así mismo en las diferentes campañas virtuales se refuerzan los mismos.</p>	<p>La municipalidad no cuenta con una convención que categorice los diferentes derechos laborales, tampoco cuentan con una categorización general de los mismos.</p> <p>En el departamento de recursos humanos se gestionan dichos derechos, pero los funcionarios desconocen la categoría de estos.</p> <p>Se expresa la falta de herramientas tecnológicas que puedan facilitar la búsqueda de estas.</p>	<p>Se identifica la categorización de los derechos en la convención colectiva, pero esta no es de conocimiento para los funcionarios activos que fueron encuestados ni los que fueron entrevistados.</p> <p>Se cuenta con una plataforma institucional para la solicitud de algunos de los derechos como por ejemplo vacaciones, pero esta no refleja la totalidad de las categorías.</p>	<p>En las diferentes entidades públicas hay una constante desinformación por parte de los funcionarios de la clasificación en los derechos laborales con los que cuentan las organizaciones.</p> <p>Así mismo se establece una deficiencia en las herramientas tecnológicas para las tres instituciones.</p>
Situación institucional con respecto a la gestión de los derechos laborales.	Necesidades por identificar.	La UNA identificó una oportunidad de mejora en el acceso a los derechos laborales, específicamente de los servicios médicos. Haciendo énfasis en las zonas regionales.	La gestión sobre los derechos laborales en la Municipalidad actualmente no tiene una estructura sólida que permita la divulgación de la información o el aprovechamiento de los	Se encuentra que la principal necesidad identificada sobre la gestión de los derechos laborales es la falta de comunicación organizacional dentro del instituto.	De tal manera que la deficiencia en este campo refleja que los trabajadores no logran obtener los beneficios de derechos laborales, además de significar una creciente problemática en la comunicación

			derechos laborales por parte de los trabajadores.		organizacional interna.
	Retos para el uso óptimo de derechos por parte de los trabajadores.	En cuanto a los retos más destacados, se mencionan las afectaciones por cambios en el presupuesto y otra serie de limitaciones generadas por la ley marco de empleado público.	La Municipalidad actualmente no cuenta con un plan para divulgar y difundir los beneficios a sus funcionarios, además actualmente esta información tampoco se brinda en las inducciones y tampoco tienen un sistema o plataforma digital para ello.	Uno de los retos de mayor relevancia encontrado en el AYA, es la falta de una persona, equipo y sistema que permita fluir mejor la comunicación relacionada al tema de derechos y beneficios laborales, tanto a los trabajadores como a los nuevos ingresos.	Al comparar la Municipalidad de Alajuela y la Universidad Nacional con AYA, se aprecia que todas enfrentan retos similares. Por ejemplo, coinciden en la falta de un departamento o persona designada para gestionar los derechos y beneficios de los trabajadores, lo que resulta en una comunicación deficiente en estos asuntos.
	Obstáculos organizacionales en temas de accesibilidad, disponibilidad y calidad de los derechos que pueden ofrecer	La implementación de la Ley Marco de Empleo Público ha generado limitaciones presupuestarias que afectan los beneficios monetarios de los funcionarios. A pesar de las restricciones presupuestarias, la UNA ha logrado mantener la	Ausencia de un equipo y un plan diseñado para la gestión de beneficios y derechos laborales. Falta de una comunicación clara en este ámbito genera confusión entre los empleados sobre sus derechos laborales y beneficios.	Los derechos laborales del AyA han sido afectados por la Ley Marco de Empleo Público. El AyA no ha realizado esfuerzos para contrarrestar los efectos negativos de la ley en la gestión de beneficios y	Como lo hace la UNA, es crucial examinar detalladamente la normativa para identificar opciones viables y descartar aquellas que no lo son. La UNA resalta con su administración proactiva, que no todas las iniciativas requieren de recursos financieros,

		<p>estructura para gestionar los reconocimientos y otros beneficios de los colaboradores. Se han realizado esfuerzos para revisar y ajustar la normativa interna de la UNA con el fin de equilibrar las necesidades de los colaboradores con las limitaciones administrativas impuestas por la ley Marco de Empleo Público.</p>	<p>Inexistencia de una plataforma accesible para visualizar los beneficios y derechos laborales</p>	<p>derechos laborales. Ausencia de un plan y equipo dedicado a la gestión de beneficios y derechos laborales. Comunicación deficiente, falta de claridad sobre los procesos relacionados con beneficios y derechos laborales entre los funcionarios del AyA. El AyA cuenta con una plataforma para derechos laborales, pero se requiere mejorar para un uso óptimo y eficaz.</p>	<p>lo cual puede ser una limitante en instituciones públicas. La municipalidad y el AyA enfrentan obstáculos similares en temas de accesibilidad, disponibilidad y calidad de los derechos laborales. El AyA se diferencia al tener una plataforma en funcionamiento, pero requiere de ajustes para alcanzar mejores resultados.</p>
<p>Herramientas administrativas.</p>	<p>Nivel de satisfacción de los trabajadores.</p>	<p>Aunque se expresa satisfacción con respecto al cumplimiento de sus derechos laborales, existe una fracción que manifiesta inquietudes y descontento con la nueva ley "marco de empleo público". Esta normativa, diseñada para regular el</p>	<p>Los diferentes derechos laborales con los que cuenta la municipalidad de Alajuela son aplicados de acuerdo con las diferentes leyes para las instituciones públicas como lo son el código de trabajo y la ley marco de empleo</p>	<p>A pesar del desconocimiento para los trabajadores como se menciona en los diferentes indicadores se establece que si existe una satisfacción en la aplicación de los</p>	<p>Las tres entidades públicas coinciden en su satisfacción general con los derechos laborales, sin embargo, reconocen que la nueva ley de marco público ha modificado algunos de estos derechos que pueden verse reducidos.</p>

		<p>empleo en el sector público, ha generado controversia y debate entre los trabajadores de la Universidad Nacional.</p>	<p>público. Por lo que si se establece una satisfacción en la aplicación de estas.</p>	<p>derechos laborales por parte de los funcionarios.</p> <p>Es esencial destacar que el marco de empleo público introduce una serie de cambios significativos en los derechos laborales que afecta la satisfacción de los trabajadores</p>	
	<p>Nivel de aprovechamiento de los derechos por parte de los trabajadores en las distintas áreas.</p>	<p>Utilización del Plan Operativo Anual (POA): El POA sirve como base para evaluar los servicios dentro de la organización. Existe un catálogo establecido para implementar planes de mejora en función de los resultados de la evaluación. En la página de Recursos Humanos, se publican los indicadores resultantes de la evaluación. Se dispone de una plataforma que muestra diversos aspectos</p>	<p>Consideran que el nivel de aprovechamiento de los derechos por parte de los trabajadores en las distintas áreas es regular, ya que se aplican con normalidad.</p> <p>La Municipalidad no realiza evaluaciones para medir el nivel de aprovechamiento de los derechos por parte de los trabajadores.</p> <p>Los empleados obtienen información principalmente a través</p>	<p>AyA no realiza evaluaciones para medir el nivel de aprovechamiento de los derechos por parte de los trabajadores. La mayoría del personal tiene conocimiento bajo de los derechos laborales. Los empleados obtienen información principalmente a través del correo institucional y</p>	<p>A diferencia del AyA, que no realiza evaluaciones para esta función, la UNA utiliza el POA como base para evaluar los servicios dentro de la organización. La UNA cuenta con un catálogo para planes de mejora según los resultados de la evaluación y el AyA no. UNA tiene página de Recursos Humanos y el AyA no. Ambas cuentan con una plataforma que muestra</p>

		<p>relacionados con el personal, como vacaciones, permisos remunerados, nombramientos, permisos sin goce de salario y constancias salariales. La publicación de indicadores y la disponibilidad de la plataforma contribuyen a la transparencia y accesibilidad de la información para los empleados.</p>	<p>de la Convención Colectiva, el correo institucional y comentarios de colegas.</p>	<p>comentarios de colegas. Falta de espacios exclusivos para divulgar información y atender consultas sobre derechos laborales.</p>	<p>aspectos como vacaciones, permisos remunerados, permisos sin goce de salario y otros. Los colaboradores de la UNA tienen mayor conocimiento de los derechos laborales que los del AyA. En la Municipalidad, se considera que el nivel de aprovechamiento de los derechos laborales es regular, mientras que en el AyA se considera bajo. Ambas instituciones no realizan evaluaciones para medir el nivel de aprovechamiento de los derechos laborales por parte de los trabajadores. Ambas fuerzas laborales obtienen información principalmente a través de la Convención Colectiva, el correo institucional y comentarios de colegas.</p>
	Comparación de	La Universidad Nacional	Los avances académicos	Los reconocimientos	La Universidad tiene

	<p>los derechos y beneficios del AyA con otras empresas similares</p>	<p>incentiva económicamente que las personas funcionarias están en constantes formaciones académicas, desde obreros, administrativos hasta académicos. Se ofrecen servicios en áreas de odontología, psicología y medicina general, pero hay dificultades para ofrecer derechos laborales en igualdad de condiciones entre regiones.</p>	<p>y técnicos no son reconocidos a nivel económico de parte de la Municipalidad. No se menciona que la Municipalidad tenga la capacidad para ofrecer dichos derechos laborales</p>	<p>económicos para incentivar los estudios son mínimos. Se solía tener carrera profesional, pero la normativa ahora prohíbe. A las personas técnicos no se les reconoce avances académicos, ni formación técnica. Se ofrecen servicios en áreas de odontología, psicología y medicina general, pero hay dificultades para ofrecer derechos laborales en igualdad de condiciones entre regiones.</p>	<p>mayor flexibilidad en este aspecto, mientras que la Municipalidad de Alajuela y el AyA enfrentan limitaciones normativas para reconocer económicamente los esfuerzos de su persona. Las regiones tienen menor acceso a derechos laborales. Tanto la Universidad Nacional como el AyA tienen convenciones colectivas, a diferencia de la Municipalidad.</p>
--	---	--	--	---	---

Fuente: Elaboración propia con base en entrevista a expertos, 2024.

Las personas expertas que se entrevistan pertenecen a instituciones públicas, a pesar de esta similitud, hay diferencias importantes al ser organizaciones del sector académico, gobernanza local y gobierno semi-autónomo. Cada una de ellas tiene afectación en la gestión de sus derechos laborales por la normativa vigente, no obstante, se trata de diversas afectaciones. A pesar de lo anterior, siempre es requerido para todas las instituciones el apego al Código de Trabajo.

De hecho, resulta notable señalar que la Universidad Nacional tiene la posibilidad de hacer reconocimiento económico a todas las personas trabajadoras, sin diferenciar si se trata de trabajadores no calificados, administrativos y académicos; siendo evidente que la normativa, al ser una institución educativa, les brinda ventajas en este aspecto, mismas que se aprovechan de manera positiva por los gestores de derechos laborales y la población laboral en general.

No es el mismo caso para la Municipalidad de Alajuela y el AyA. La normativa limita el incentivo económico para aquellas personas que desean continuar sus estudios tanto de educación técnica como académica. A pesar de que la Convención Colectiva del AyA ofrece becas para que personas que no han terminado sus estudios de secundaria puedan hacerlo, este derecho no se vincula con ningún incentivo salarial a cómo si es posible para la Universidad Nacional ofrecer.

Se agrega que, con base en la información que brindan las personas entrevistadas, la implementación de nuevas leyes como la Ley de Empleo Público y Ley de Finanzas Públicas tiene una afectación directa en la gestión de derechos laborales, principalmente por los ajustes presupuestarios que se imponen. Aun así, se identifica una aproximación desde la proactividad de parte de la Universidad Nacional, esto al indicar que se hacen esfuerzos importantes para promover los derechos que aún se pueden ofrecer, y que no siempre implican realizar movimientos importantes en presupuestos.

Ahora, en cuanto a temas administrativos, y según lo que se extrae en las entrevistas a expertos, la Universidad Nacional tiene una definición clara de personas encargadas de gestión de derechos laborales, mientras que tanto en la Municipalidad de Alajuela como el AyA impera una confusión generalizada en cuanto a responsabilidades de hacer dicha gestión. Se extrae, que

tanto para la Municipalidad de Alajuela cómo para el AyA, el fortalecimiento estructural en gestión de derechos laborales resulta un reto importante.

De acuerdo con Arguedas, directora de Recursos Humanos de la UNA, referenció que, en la universidad, la promoción de derechos es responsabilidad de Recursos Humanos, desde la unidad de Formación y Actualización del Talento Humano. Cada unidad administrativa o académica gestiona sus propios derechos, coordinando con el superior jerárquico y enviando la información a Recursos Humanos para su registro. Además, el departamento de promoción estudiantil también promueve derechos de bienestar para los funcionarios, aunque no existe un equipo específico encargado de esta tarea. (P. Arguedas, entrevista personal, 5 de abril del 2024)

En cuanto a las actividades realizadas, Recursos Humanos lleva a cabo capacitaciones conjuntas con el área de Salud Institucional, abordando temas como ergonomía, riesgos psicosociales, teletrabajo y salud en general. Por otro lado, la vida estudiantil y la escuela de Movimiento Humano desarrollan actividades relacionadas con la actividad física para promover la salud de estudiantes y funcionarios. Estas incluyen talleres de natación, fútbol, baile y otros, además de contar con un Centro de Recreo donde se llevan a cabo actividades fomentadas por las Comisiones en colaboración con el Sindicato. Se observa que estas actividades no están centralizadas en una sola instancia. Además, sobre el apoyo o recursos para facilitar estas funciones, la UNA asigna un presupuesto para capacitaciones al departamento de Recursos Humanos. Existe una planificación anual con presupuesto asignado para campeonatos, compra de equipos y otros, además de brindar permisos a los funcionarios para que participen en estas actividades. (P. Arguedas, entrevista personal, 5 de abril del 2024)

Continuando, se deja en evidencia que todas las instituciones a las que se les consulta tienen que mejorar en aspectos de comunicación. A pesar de que todas hacen usos de medios de comunicación formal, cómo los correos electrónicos, intranet y pizarras informativas (por poner ejemplos), la información no se entrega de manera satisfactoria a sus receptores. Por tanto, se concluye que es necesario investigar, y diversificar si se encuentra necesario, cuáles son los canales de información más efectivos para hacer llegar la información a la población laboral beneficiaria. No se omite en indicar, que siempre hay un factor cultural de la población laboral

que incide en no tener la información, tal como hábitos de no informarse o solo hacerlo cuando hay una necesidad latente.

En cuanto a temas de categorización, ni la Universidad Nacional ni la Municipalidad de Alajuela utilizan metodologías para definir en categorías los derechos laborales. Por el otro lado, el AyA categoriza sus derechos por medio de diferentes apartados expresos en la convención colectiva, aun así, esta categorización se hace meramente para facilidad de lectura del texto de la convención, dejándose en evidencia que la categorización no se usa como un método para potencializar los derechos que se ofrece a la población laboral. La situación descrita, en todas las organizaciones que se mencionan, contribuyen a una situación de desconocimiento de derechos laborales de personas trabajadoras.

Por último, en relación con el uso de herramientas para el seguimiento y control para la accesibilidad y disponibilidad de derechos laborales, de parte de la Universidad Nacional se indica utilizar el POA como herramienta de planificación para ofrecer los derechos laborales, pero, aún así, ninguna de las instituciones consultadas menciona contar con herramientas definidas para conocer el nivel de acceso que tienen los trabajadores a sus derechos laborales.

En síntesis, como es posible analizar, las tres instituciones públicas poseen áreas de mejora en temas tales como la comunicación interna, una clara asignación de roles, una buena categorización de los derechos y beneficios, proveer las herramientas necesarias al personal, así como estandarizar procedimientos accesibles, para asegurar que la información llegue efectivamente a los trabajadores y la institución logre sus objetivos en la gestión de los derechos laborales, para la promoción de un entorno laboral justo y satisfactorio.

Finalmente, a lo largo de este capítulo, es posible evidenciar cómo se gestionan los derechos laborales en la institución, su categorización, estado departamental, necesidades, retos y obstáculos a enfrentar, así como el nivel de satisfacción de los trabajadores, el aprovechamiento de los derechos laborales en diferentes áreas y la comparación con otras empresas similares, con el objetivo de desarrollar herramientas que contribuyan a la gestión de los derechos laborales en el AyA. Se destaca la importancia de mejorar la comunicación interna, asignar claramente responsabilidades, categorizar los derechos de manera efectiva y proveer las

herramientas necesarias para asegurar que la gestión de beneficios se aplique de manera adecuada.

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

## **5 CAPÍTULO V. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA**

En este capítulo se presentan las conclusiones, recomendaciones y la propuesta derivada de la investigación realizada en el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA). A lo largo de este apartado, se sintetizan los hallazgos obtenidos y se ofrecen sugerencias para abordar los desafíos identificados en relación con la gestión de los derechos laborales en la institución. Mediante un enfoque integral, se busca proporcionar orientación estratégica para mejorar y promover un ambiente organizacional más equitativo y transparente, en lo que respecta a esta área de Recursos Humanos.

### **5.1 Conclusiones.**

#### **5.1.1 Conclusiones objetivo específico N° 1.**

Identificar los derechos laborales que ofrece el AyA, para el señalamiento de acciones de comunicación y seguimiento que permitan la utilización óptima de parte de personas trabajadoras.

#### **Derechos laborales.**

- A pesar del compromiso existente por parte del AyA con los derechos laborales, la falta de comunicación efectiva y la dispersión de esta información, evidenciada por el desconocimiento por parte de una parte significativa de los trabajadores, junto con la ausencia de un sistema centralizado para su divulgación y seguimiento, resalta la necesidad de revisar y mejorar los procesos internos relacionados con la implementación y supervisión de estos derechos.
- La gestión de derechos laborales en el AyA presenta deficiencias notables en divulgación, conocimiento y aplicación efectiva, debido a la carencia de un departamento, comisión o funcionario encargado de esta gestión.
- La falta de estandarización en los procedimientos de acceso a los derechos laborales genera procesos engorrosos y poco eficientes, al requerir a los empleados recurrir a múltiples funcionarios y pasos poco claros. Solo se les brinda la Convención Colectiva con los derechos puntuales, pero no el procedimiento a seguir para cada uno.

- Se requiere fortalecer la colaboración entre el encargado que se asigne a esta función y el Sindicato, para garantizar un ambiente laboral justo y satisfactorio.
- La falta de categorización en los derechos laborales dentro de la organización se convierte en un obstáculo significativo que impacta directamente en la experiencia laboral de los trabajadores. Esta carencia no solo afecta la capacidad de los empleados para identificar y comprender sus derechos, sino que también puede generar confusión y frustración en el lugar de trabajo.

### **5.1.2 Conclusiones objetivo específico N° 2.**

Describir la situación del departamento de recursos humanos en cuanto la ejecución de los derechos laborales del AyA, para la identificación de los retos y oportunidades organizacionales en temas de accesibilidad, disponibilidad y calidad de los derechos laborales que puedan ser incorporados en el plan de seguimiento y comunicación.

#### **➤ Situación institucional con respecto a la gestión de los derechos laborales.**

- Los resultados del análisis realizado sobre los retos para el uso óptimo de los derechos laborales por parte de los trabajadores del AyA muestran que existe una percepción mayoritariamente negativa entre los trabajadores respecto a la accesibilidad, calidad y disponibilidad de los derechos laborales.
- La falta de información clara y accesible se destaca como uno de los principales obstáculos que dificultan que los trabajadores puedan hacer uso adecuado de sus derechos.
- Además de la ausencia de un equipo dedicado a esta función, tampoco hay una organización departamental que asuma la gestión actual de los derechos laborales.
- Las entrevistas realizadas revelan un desconocimiento por parte de las jefaturas sobre los procedimientos correctos para la aplicación de los derechos laborales, de manera que no saben cómo orientar correctamente a sus equipos.
- La competencia con las empresas privadas que ofrecen mejores beneficios laborales representa un reto para la institución, al enfrentarse a la insatisfacción y la alta rotación

de personal en el AyA, destacando la necesidad de mejorar la oferta de derechos para la retención del talento.

- Otro reto es la disparidad en el aprovechamiento de diferentes derechos laborales, destacando una falta de equidad en el acceso y aplicación de estos beneficios dentro de las cinco regiones de la institución.
- La crisis actual que enfrenta el AyA ante la falta de agua potable en ciertos sectores y la Ley de Empleo Público, han limitado los recursos y restringido algunos derechos de los empleados públicos, lo que dificulta aún más la mejora de la gestión de derechos laborales en la institución.

### ■ **5.1.3 Conclusiones objetivo específico N° 3.**

Establecer herramientas administrativas que fortalezcan la gestión de los derechos laborales del AyA, mediante el benchmarking, para la elaboración del plan de comunicación y seguimiento.

#### ➤ **Herramientas administrativas.**

- Ningún encuestado muestra una satisfacción total en cuanto a los derechos laborales, evidenciando un nivel de insatisfacción generalizado. Como se demostró, un 46.7%, reporta una satisfacción regular, mientras que un 13.3% se encuentra poco satisfecho, atribuyendo esta calificación al desconocimiento de sus derechos debido a la falta de divulgación por parte del AyA y a la ausencia de puntos de contacto para consultas relacionadas.
- Se evidencia un porcentaje del 80% de empleados que no están familiarizados con todos los derechos con los que cuentan, lo que conlleva a un bajo nivel de aprovechamiento de estos por parte de los colaboradores.
- La implementación de herramientas de comparación como el benchmarking, propicia una mejora en la gestión de los derechos laborales. Al comparar las prácticas de derechos laborales de la institución con las de otras organizaciones, se pueden obtener conocimientos valiosos para identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora.

#### **5.2.4 Conclusión al objetivo general.**

Finalmente, luego de realizar esta investigación en el AyA, se determina que la institución enfrenta desafíos significativos en la gestión de los derechos laborales de sus trabajadores. Se identifica de manera frecuente una falta de comunicación efectiva y una dispersión de la información sobre los derechos laborales, lo que resulta en un alto nivel de desconocimiento por parte del personal. Esta falta de claridad se ve exacerbada por la ausencia de un departamento, comisión o funcionario encargado de la divulgación y gestión de estos derechos, así como por la carencia de procedimientos estandarizados para su acceso y aplicación. Además, la competencia con empresas privadas, la disparidad en el aprovechamiento de los derechos entre las regiones, así como las limitaciones impuestas por la crisis actual y la normativa laboral pública, contribuyen a la complejidad de la situación.

Frente a los desafíos que enfrenta tanto interna como externamente, es crucial que la institución adopte una postura más proactiva en la gestión de los derechos laborales, no solo para promover el bienestar de su personal, sino también, facilitar el logro de los objetivos institucionales.

### **5.2 Recomendaciones.**

#### **5.2.1 Recomendaciones objetivo específico N° 1**

Identificar los derechos laborales que ofrece el AyA, para el señalamiento de acciones de comunicación y seguimiento que permitan la utilización óptima de parte de personas trabajadoras.

##### **➤ Derechos laborales**

- Se recomienda realizar una evaluación exhaustiva de los derechos laborales actualmente ofrecidos por el AyA, identificando áreas de mejora y necesidades adicionales.
- Establecer un departamento o comisión específica, con personal capacitado y recursos adecuados, encargada de la gestión integral de los derechos laborales en el AyA.
- Desarrollar e implementar procedimientos estandarizados y claros para el acceso a los derechos laborales en el AyA, con manuales de procedimientos y puntos de contacto únicos para consultas.

- Se insta al departamento o funcionario encargado que se asigne a esta función, trabajar en estrecha colaboración con el Sindicato para garantizar el cumplimiento de los derechos laborales y resolver incumplimientos de manera oportuna, estableciendo mecanismos de diálogo y negociación.
- Realizar una revisión exhaustiva de la categorización de los derechos laborales dentro del AyA y desarrollar un sistema claro para la clasificación de estos derechos. Esto facilitará a los empleados la identificación y comprensión de ellos.

### **5.2.2 Recomendaciones objetivo específico N° 2**

Identificar los derechos laborales que ofrece el AyA, para el señalamiento de acciones de comunicación y seguimiento que permitan la utilización óptima de parte de personas trabajadoras.

#### **➤ Situación institucional con respecto a la gestión de los derechos laborales**

- Se recomienda realizar encuestas periódicas de satisfacción laboral para identificar áreas específicas de mejora en la gestión de los derechos laborales. Estas encuestas pueden proporcionar información valiosa sobre las preocupaciones y necesidades de los empleados, permitiendo al AyA mejorar la percepción que tiene su personal en esta área.
- Desarrollar e implementar un sistema de comunicación interna efectivo que garantice la divulgación oportuna y precisa de información sobre los derechos laborales.
- Además de establecer un departamento específico para la gestión integral de los derechos laborales en el AyA, se recomienda mejorar la organización departamental que rodea esta función, para un mejor orden y claridad sobre el tema.
- Implementar programas de capacitación y sensibilización para los líderes y supervisores del AyA. Estos programas deben enfocarse en proporcionar información detallada sobre los derechos laborales y brindar herramientas prácticas para su aplicación adecuada en el lugar de trabajo.
- Realizar un análisis comparativo de los beneficios laborales ofrecidos por el AyA y las empresas privadas del sector. Esto permitirá identificar áreas de mejora en la oferta de derechos laborales del AyA y diseñar estrategias para aumentar la competitividad en el

mercado laboral.

- Establecer políticas y procedimientos uniformes para garantizar la equidad en el acceso y aplicación de los beneficios laborales en las cinco regiones del AyA. Esto puede requerir la estandarización de procesos y de mecanismos de monitoreo para asegurar el cumplimiento de las políticas en todas las áreas de la institución.
- Se sugiere buscar alternativas creativas para mejorar la gestión de los derechos laborales dentro de las limitaciones presupuestarias y legales. Esto puede incluir la búsqueda de fuentes de financiamiento adicionales, la optimización de los recursos existentes y la colaboración con otras instituciones públicas y privadas para desarrollar soluciones innovadoras a los desafíos laborales.

### **5.2.3 Recomendaciones objetivo específico N° 3**

Identificar los derechos laborales que ofrece el AyA, para el señalamiento de acciones de comunicación y seguimiento que permitan la utilización óptima de parte de personas trabajadoras.

#### **Herramientas administrativas.**

- Se recomienda realizar un análisis detallado de las principales áreas de insatisfacción identificadas en la encuesta y diseñar estrategias específicas para abordarlas.
- Implementar un programa de divulgación y sensibilización sobre los derechos laborales entre los empleados del AyA. Esto puede incluir sesiones informativas, la creación de materiales de comunicación claros y accesibles, y el establecimiento de un sistema de retroalimentación para asegurar que los empleados estén familiarizados con sus derechos y sepan cómo aprovecharlos.
- Realizar análisis comparativos periódicos con otras organizaciones similares para identificar buenas prácticas y áreas de oportunidad en la gestión de los derechos laborales. Estos hallazgos pueden servir de base para el diseño e implementación de estrategias de mejora continua en el AyA.

#### **5.2.4 Recomendación a la conclusión general.**

Ante los desafíos que enfrenta el AyA, se sugiere implementar diversos mecanismos para abordar las preocupaciones y necesidades del personal. Esto incluye la realización de encuestas periódicas de satisfacción laboral y el establecimiento de un sistema de comunicación interna eficaz, para difundir información sobre derechos laborales. Se recomienda la creación de un departamento dedicado a esta función, acompañado de una reorganización departamental para garantizar mayor claridad y orden. Además, se recomienda ampliar los canales de comunicación mediante folletos, infografías, pizarras informativas, correos electrónicos y publicaciones en redes sociales existentes, como Facebook e Instagram, así como la producción de videos explicativos u otros formatos apropiados.

Es fundamental capacitar a líderes y supervisores en estos temas, fortalecer la colaboración con el Sindicato, realizar análisis comparativos con otras empresas a través de herramientas como el benchmarking, para identificar áreas de mejora y buscar alternativas creativas dentro de las limitaciones presupuestarias y legales. Estas acciones ayudan a promover un entorno laboral más justo y satisfactorio, mejorando así la oferta laboral del AyA hacia su personal.

### 5.3 Propuesta.



**INSTITUTO COSTARRICENSE DE  
ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS**

#### **PROPUESTA:**

**“Plan de comunicación y seguimiento de los derechos laborales del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA).”**

#### **Descripción breve:**

Esta propuesta presenta un plan de comunicación y seguimiento de los derechos laborales, para que el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) se asegure de que se respeten y se cumplan de manera efectiva, los derechos laborales de su capital humano en las cinco Oficinas Regionales de Acueductos Comunes.

### **5.3.1. Introducción**

Ya realizada la investigación para diseñar un plan de comunicación y seguimiento de los derechos laborales del AyA se puede empezar el proceso de la propuesta, los investigadores consideran que al desarrollar un plan de comunicación y seguimiento para los derechos laborales de los trabajadores.

Lo anterior, surge de una serie de retos y obstáculos identificados en la gestión de los derechos laborales, los resultados han revelado diversas problemáticas para los trabajadores y las directrices. Para abordar estas deficiencias el plan tiene como objetivo implementar estrategias de comunicación y materiales de seguimiento efectivos, para así asegurar el bienestar, acceso y aprovechamiento de los derechos laborales para los trabajadores del AyA.

### **5.3.1 Justificación**

La propuesta de desarrollar un plan de comunicación y seguimiento de los derechos laborales en el AyA, surge como respuesta a una serie de desafíos identificados en la gestión de los derechos laborales de los empleados de cinco de las Oficinas Regionales de Acueductos Comunales. Como se identificó en los resultados de esta investigación, la falta de un equipo dedicado a esta función, la ausencia de evaluaciones para retroalimentación por parte del personal, la necesidad de comprensión por parte de los empleados sobre cómo ejercer sus derechos laborales, la falta de asistencia adecuada y la confusión sobre a quién acudir para obtener información, son solo algunos de los problemas enfrentados. Además, las jefaturas tampoco tienen claridad sobre cómo proporcionar información de manera estandarizada y equitativa a sus equipos en estos temas. Por lo tanto, se busca con este plan, abordar estas deficiencias mediante la implementación de estrategias de comunicación efectivas y mecanismos de seguimiento que promuevan el bienestar y la equidad en el acceso a los derechos laborales de los empleados del AyA.

### **5.3.2 Objetivos**

#### **5.3.2.1 Objetivo General**

Diseñar un plan de comunicación y seguimiento de los derechos laborales del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), que propicie el bienestar de los trabajadores de cinco Oficinas Regionales de Acueductos Comunales del AyA.

### **5.3.2.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar materiales de comunicación claros y accesibles que informen a los trabajadores de las cinco Oficinas Regionales de Acueductos Comunales del AyA sobre sus derechos laborales, utilizando canales de comunicación interna efectivos.
- Proponer mejoras en la plataforma digital del AyA para optimizar la accesibilidad y gestión de los derechos laborales de los trabajadores, garantizando una experiencia más intuitiva, eficiente y transparente en el acceso a la información y trámites relacionados con los derechos laborales.

### **5.3.3 Metodología**

Con base en los resultados obtenidos de la investigación aplicada y reconociendo la necesidad de diseñar un plan de comunicación y seguimiento de los derechos laborales, se presenta en detalle la metodología que será empleada en la presente propuesta:

#### **Etapas 1: Asignación de responsabilidades.**

1. Se propone a la alta jefatura del AyA, la asignación de un profesional del departamento de Recursos Humanos del AyA, que lidere la administración de los derechos laborales de la institución, con experiencia demostrada en legislación laboral, gestión de recursos humanos y comunicación efectiva. Se requiere que este profesional posea habilidades interpersonales destacadas, capacidad para liderar equipos multidisciplinarios y un profundo compromiso con el bienestar y la equidad de todo el personal. Además, se recomienda que tenga la capacidad para generar confianza y promover un ambiente laboral inclusivo y respetuoso.
2. Junto al líder mencionado anteriormente, se plantea también, crear una Comisión de Comunicación de los Derechos Laborales destinada a brindar soporte en las necesidades pertinentes a los derechos laborales. Para esta Comisión especializada, se recomienda que se represente por al menos un representante de cada una de las cinco regiones de Acueductos Comunales, para que cada encargado pueda gestionar su zona de manera más directa y se pueda asegurar el monitoreo de las cinco regiones.

Entre los miembros, se propone incluir al líder de la gestión de los derechos laborales, miembros del departamento de Recursos Humanos, al jefe del Sindicato, representantes de jefaturas y un experto en legislación laboral. Esta representación permite una supervisión adecuada de diversas áreas y perspectivas dentro de la institución, mejora la discusión y toma de decisiones efectivas, facilitando un enfoque integral en la gestión de los derechos laborales.

3. Definir claramente las responsabilidades de esta Comisión en la elaboración de materiales de comunicación y mejora de la plataforma digital. La Comisión especializada deberá establecer roles y responsabilidades específicas para cada miembro en la creación de materiales de comunicación relacionados con los derechos laborales. Esto incluye la identificación de los canales de comunicación más efectivos para difundir información sobre los derechos laborales entre los empleados del AyA. Además, la Comisión será responsable de supervisar y mejorar continuamente la plataforma digital utilizada para acceder a la información y recursos relacionados con los derechos laborales, asegurando su accesibilidad y relevancia para todos los colaboradores.

## **Etapas 2: Diseño y distribución de materiales de comunicación.**

4. Diseñar materiales de comunicación claros y accesibles, como infografías, brochures, correos electrónicos, publicaciones en redes sociales, videos explicativos, entre otros; tanto físicos como digitales. La convención colectiva establece cómo derecho la existencia de pizarras informativas, por lo que es necesario que se utilicen. A continuación, se presentan algunos ejemplos de los medios de comunicación visuales mencionados. Para ellos, se hace la aclaración previa de que el correo electrónico mostrado en los ejemplos de las siguientes figuras es ficticio y se utiliza únicamente con fines ilustrativos.

Figura 1. Ejemplo de Infografía.

La Comisión de Comunicación de los Derechos Laborales del AyA presenta:

## CÁPSULAS INFORMATIVAS SOBRE: TUS DERECHOS LABORALES

### SABIAS QUE . . .

#### 1 EL AYA CUENTA CON SERVICIOS MÉDICOS?

El Instituto proporcionará los servicios de salud actuales, el médico en las regiones 1 día a la semana en las cantonales más grandes de las regiones, y en la GAM 1 vez a la semana, el servicio de odontología y fisioterapia 1 vez al mes en cada Dirección Regional. El AyA realizará, periódicamente, programas de detección temprana y prevención de enfermedades terminales y de aquellas más comunes en la población laboral, contemplando las jornadas oficiales establecidas, según programación de Salud Ocupacional.

#### 2 SOBRE TUS VACACIONES

Todos los trabajadores de AyA, independientemente de su jornada de trabajo, tendrán derecho a vacaciones anuales remuneradas, la cantidad de días se establecerán de acuerdo con los siguientes parámetros:

- Los trabajadores que tengan menos de cinco años de laborar tendrán quince días hábiles por año laborado.
- Los funcionarios que tengan de cinco a diez años de laborar deberán tener veinte días hábiles al año.
- Al cumplir el décimo año de servicio, los trabajadores contarán con veintiséis días hábiles al año. Sobre este artículo ver el Transitorio I.
- En el caso de los funcionarios técnicos de plantas potabilizadoras y estaciones de bombeo de agua potable, sujetos a roles de trabajo 24/7, tendrán dos días adicionales de vacaciones a los ya establecidos en los incisos anteriores (1.1, 1.2, y 1.3).

#### 3 SOBRE EL TELETRABAJO

El AyA se regirá para temas de teletrabajo según la Ley para regular el teletrabajo Ley N° 9738. El teletrabajo es voluntario tanto para la persona teletrabajadora como para la persona empleadora y se regirá sus detalles por el acuerdo entre las partes.

El AyA deberá de crear medios suficientes e idóneos para que pueda aplicarse la desconexión laboral, correspondiente a no contestar comunicaciones fuera del horario laboral, que incluye llamadas telefónicas, mensajes de WhatsApp, correos electrónicos o incluso asistir a reuniones de ningún tipo, salvo que se trate de situaciones imprevistas y urgentes donde se requiera la ausencia del trabajador, se deberá de garantizar el respeto al tiempo de descanso, vacaciones, permisos, su intimidad personal y familiar.

#### 4 SOBRE EL SALARIO ESCOLAR

- El AyA reconoce que el salario escolar es un derecho adquirido de los funcionarios, con un mínimo según el Ministerio de Trabajo del 8.29% del salario devengado. Este será calculado conforme a los salarios ordinarios devengados durante el periodo comprendido entre enero y diciembre de cada año. Además, será pagado en los primeros ocho días hábiles de enero, del año siguiente.
- Los funcionarios nuevos que ingresen al AyA durante el periodo antes mencionado, tendrán derecho a la parte proporcional devengada durante ese periodo con respecto a su fecha de ingreso. Lo anterior, de acuerdo con los lineamientos de política salarial vigente.

PARA MAS INFORMACION SOBRE TUS DERECHOS LABORALES VISITA NUESTRA PLATAFORMA DIGITAL:

[WWW.COMISIONCOMUNICACIONDERECHOSLABORALESAYA.COM](http://WWW.COMISIONCOMUNICACIONDERECHOSLABORALESAYA.COM)

Contacto: [comision-comunicacion-derechoslaborales@aya.com](mailto:comision-comunicacion-derechoslaborales@aya.com)

Fuente: Elaboración propia, 2024.

**Figura 2. Ejemplo de brochure.**

The brochure is divided into three main vertical sections. The left section has a dark blue background and contains two sub-sections: 'SOBRE EL HOSTIGAMIENTO LABORAL . . .' and 'SOBRE EL HOSTIGAMIENTO SEXUAL . . .', each followed by a paragraph of text. The middle section has a light blue background and features the heading 'NO ESTAS SOLO' followed by two paragraphs of text. The right section has a dark blue background and features a large circular logo for 'AY A INSTITUTO COSTARRICENSE DE CUEDUCTOS Y ALCANTARILLAD' at the top, and the text 'La Comisión de Comunicación de los Derechos Laborales del AyA te recuerda:' followed by 'TUS DERECHOS CONTRA EL HOSTIGAMIENTO' in large, bold letters. A small circular logo is also visible in the bottom left corner of the left section.

**SOBRE EL HOSTIGAMIENTO LABORAL . . .**

El AyA se regirá según lo establecido en el Reglamento para prevenir, erradicar y sancionar el hostigamiento laboral en el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.

**SOBRE EL HOSTIGAMIENTO SEXUAL . . .**

El AyA se regirá según lo establecido en el Reglamento para Prevenir, Investigar y Sancionar el Hostigamiento Sexual en el AyA, publicado en La Gaceta N. 72 del 13 de abril del 2012. También según la Ley No.7476 Contra el Hostigamiento Sexual en el Empleo y la Docencia.

**NO ESTAS SOLO**

¡En el AyA, tu bienestar es nuestra prioridad! Sabemos que un ambiente laboral seguro y respetuoso es fundamental para el desarrollo profesional y personal de cada uno de nuestros colaboradores. Por eso, queremos recordarte que estamos aquí para apoyarte en caso de que experimentes cualquier forma de hostigamiento laboral o sexual.

Nuestra institución tiene políticas claras y procedimientos establecidos para abordar estos temas de manera rápida, confidencial y efectiva. Queremos que te sientas protegido y respaldado en todo momento. Si te encuentras en una situación que te haga sentir incómodo, no dudes en comunicarte con nosotros.

¡No estás solo! Juntos podemos crear un entorno laboral en el que todos nos sintamos valorados y respetados. Si necesitas ayuda o quieres reportar cualquier incidente, no dudes en contactarnos. Estamos aquí para apoyarte.

**CONTÁCTANOS**  
comision-comunicacion-derechoslaborales@aya.com

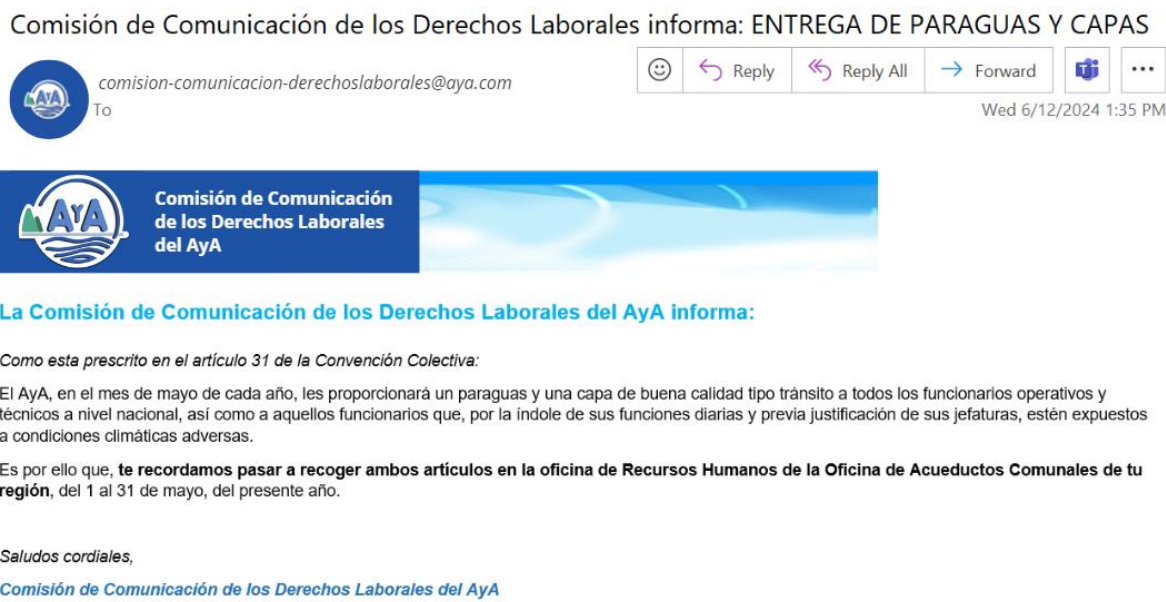
**AY A**  
INSTITUTO COSTARRICENSE DE CUEDUCTOS Y ALCANTARILLAD

La Comisión de Comunicación de los Derechos Laborales del AyA te recuerda:

**TUS DERECHOS CONTRA EL HOSTIGAMIENTO**

Fuente: Elaboración propia, 2024.

**Figura 3. Ejemplo de correo electrónico.**



Fuente: Elaboración propia, 2024.

Para la creación y gestión de estos medios de comunicación, se sugiere que sea abordado por la Comisión de Comunicación de los Derechos Laborales, que en dicho caso, no habría costos adicionales para la generación de los diseños gráficos. Pero en caso de que se considere la contratación de un especialista en Marketing, encargado de elaborar los diseños, gestionar las redes sociales y los demás medios de comunicación, tendría un costo anual adicional presentado en el presupuesto de esta propuesta.

5. Organizar sesiones de capacitación presencial y virtual, al menos una vez al mes, con la participación activa de la Comisión propuesta y los trabajadores, donde se abarquen temáticas relacionadas con los derechos laborales, se brinde asesoramiento del procedimiento para aprovecharlos, se actualicen cambios o novedades y se atienden dudas. También, se pueden realizar charlas dedicadas a un beneficio en específico, en el cual haya preguntas frecuentes y se explique en detalle. A continuación, se exponen algunos ejemplos de temáticas que se pueden abordar en estas sesiones, así como una sugerencia de duración para cada una:

- a) **Introducción a los derechos laborales básicos.**

- Duración: 1 hora y media.
- Encargado: Comisión de Comunicación de los Derechos Laborales.
- Descripción: Explicación de los derechos laborales fundamentales, como el derecho a un salario justo, jornadas laborales, descansos, vacaciones, y condiciones de seguridad e higiene en el trabajo.

**b) Actualizaciones legislativas y novedades.**

- Duración: 1 hora
- Encargado: Dirección Jurídica y Sindicatos.
- Descripción: Sesiones periódicas para informar sobre cambios recientes en la legislación laboral, nuevas normativas y cómo afectan a los trabajadores.

**c) Salud y seguridad en el trabajo.**

- Duración: 1 hora y media.
- Encargado: Jefe del Departamento de Salud Ocupacional.
- Descripción: Capacitación sobre derechos relacionados a medidas de salud y seguridad que deben implementarse en el lugar de trabajo, cómo prevenir accidentes y qué hacer en caso de una emergencia.

**d) Equidad y diversidad en el lugar de trabajo.**

- Duración: 1 hora.
- Encargado: Comisión de Comunicación de los Derechos Laborales.
- Descripción: Charlas sobre la importancia de la equidad y diversidad, estrategias para fomentar un ambiente inclusivo y cómo reportar casos de discriminación o acoso.

**e) Desarrollo profesional y oportunidades de capacitación.**

- Duración: 1 hora.
- Encargado: Comisión de Comunicación de los Derechos Laborales.
- Descripción: Información sobre oportunidades de desarrollo profesional, programas de capacitación y cómo los empleados pueden avanzar en sus carreras dentro de la institución.

**f) Charlas específicas sobre cada derecho.**

- Duración: 1 hora.
- Encargado: Comisión de Comunicación de los Derechos Laborales.
- Descripción: Charlas enfocadas en un derecho específico, como el seguro de salud o el subsidio de transporte, con explicación detallada de cómo acceder al beneficio y resolución de preguntas frecuentes.

Al programar estas sesiones, es importante asegurarse de que sean interactivas y permitan la participación activa tanto de los miembros de la Comisión como de los trabajadores. Esto se puede lograr a través de preguntas y respuestas, discusiones grupales y casos prácticos. Además, la duración puede ajustarse según la profundidad del tema y las necesidades específicas de los trabajadores.

6. Incorporar información sobre derechos laborales en las inducciones de nuevos trabajadores del AyA. Para esta recomendación, se sugieren dos opciones: que la presentación de los derechos en la inducción sea presentada por un representante de la Comisión, o bien, la presente el jefe inmediato encargado de dar la inducción según el proceso regular actual. Con este propósito, la Comisión debe proveerse tanto a sí misma como a las jefaturas de material claro sobre el tema, como por ejemplo una presentación de Power Point con una duración promedio de 30 minutos, donde se expliquen puntualmente todos los derechos. Posteriormente, esta comunicación para los nuevos empleados se reforzará en las charlas regulares de cada mes.
7. La Comisión debe distribuir los materiales en las cinco Oficinas Regionales de Acueductos Comunes del AyA para garantizar su accesibilidad. Como se menciona en la primera etapa, se recomienda que la Comisión sea integrada por mínimo un representante de cada una de las cinco regiones de la institución, para capturar de la manera más realista posible, la situación de cada zona y ejecutar las mejoras, con la seguridad de que el encargado de cada región lo está monitoreando. De esta manera, se garantizará que los materiales relacionados con los derechos laborales sean distribuidos

y aplicados de manera inclusiva y equitativa, asegurando su accesibilidad para todos los empleados, independientemente de su ubicación geográfica.

### **Etapa 3: Mejora de la plataforma digital.**

- 1) Para esta etapa, se recomienda solicitar a uno de los ingenieros en sistemas de la institución, con conocimientos en UX (Experiencia del Usuario), desarrollo y diseño de Software, con el fin de que pueda ayudar a identificar problemas de usabilidad, áreas con baja accesibilidad y funcionalidades infrautilizadas. Posteriormente, aplicar las mejoras que desean aplicarse.
- 2) Es recomendable la utilización de una plataforma unificadora, en donde en un mismo lugar se puedan gestionar los derechos y servicios relacionados a trámites de salud, de educación, de ahorro y crédito, así como crear un vínculo con sindicatos y el Fondo de Ahorro y Garantía.
- 3) Se sugiere a la Comisión de Comunicación de los Derechos Laborales, realizar encuestas y entrevistas con empleados usuarios de la plataforma, cada 3 meses, para obtener retroalimentación directa sobre problemas y necesidades que surjan.
- 4) Luego de que la Comisión de Comunicación de Derechos Laborales obtenga la plataforma terminada y comprenda sus nuevos usos, puede ofrecer capacitación a los empleados sobre el uso de las nuevas funcionalidades y cambios en la plataforma. Es importante que la Comisión de Derechos establezca responsables, para asegurar que las personas que tengan inconvenientes con el acceso a la plataforma virtual, puedan contactarlos y solicitar soporte.

### **Duración estimada del proceso de mejora de la plataforma digital:**

- 2 meses.

### **Etapa 4: Colaboración con el Sindicato.**

8. La Comisión debe establecer canales de comunicación efectivos con el Sindicato para obtener retroalimentación sobre las necesidades específicas de los trabajadores en relación con los derechos laborales. Esto implica agendar reuniones en Teams, un mínimo de 2 veces al mes, donde ambas partes puedan compartir inquietudes, sugerencias y propuestas para mejorar las condiciones laborales en el AyA. También, el envío de correos electrónicos para informar sobre situaciones y documentar lo conversado en las reuniones, es un buen canal de comunicación.
  
9. Luego de lo acordado en las reuniones, la Comisión y el Sindicato deben coordinar un plan de acción con plazos definidos y responsables designados para cada actividad, así como realizar evaluaciones periódicas de retroalimentación para el personal, con el fin de monitorear el progreso y realizar ajustes según sea necesario.

#### 5.3.4 Cronograma.

**Cronograma de Etapas**

Etapas	Propuesta	Departamento Responsable	Tiempo por mes													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Etapa 1: Asignación de responsabilidades.	Asignar un trabajador dentro del departamento de Recursos Humanos del AyA, para liderar la gestión de derechos laborales.	Recursos Humanos														
	Crear una comisión destinada a atender exclusivamente las necesidades pertinentes a los derechos laborales.	Recursos Humanos														
	Definir claramente las responsabilidades de esta comisión en la elaboración de materiales de comunicación y mejora de la plataforma digital.	Recursos Humanos														
Etapa 2: Diseño y distribución de materiales	Diseñar materiales de comunicación claros y accesibles, como folletos, infografías, correos, publicaciones en redes sociales, videos explicativos, entre otros; tanto físicos como digitales.	Encargado de comisión														



### 5.3.5 Presupuesto.

#### Presupuesto anual de la propuesta.

Concepto	Costo
Costo de materiales (pizarras, infografías, brochures).	¢438,000
Capacitaciones.	¢5,000,000
Especialista en marketing.	¢9,372,000
<b>Total</b>	<b>¢14,810,000</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2024.*

El presupuesto presentado en la tabla anterior, corresponde al estimado anual para el primer año. Se detallan los costos de materiales para la comunicación, comenzando por las pizarras, las cuales tienen un costo unitario de aproximadamente ¢48,000. Se planea comprar una pizarra para cada una de las cinco Oficinas Regionales. Además, se incluyen 100 infografías con un costo unitario de ¢1,500 cada una, y 100 brochures valorados en ¢480 cada uno, lo que resulta en un costo total anual de ¢438,000.

Además, se asigna un presupuesto de ¢5,000,000 para capacitaciones, que incluye gastos relacionados con viáticos, transporte y hospedaje de los facilitadores, así como materiales didácticos como brochures, folletos y otros. Estas sesiones de capacitación están dirigidas a un público de 10 personas por Oficina Regional, realizándose 2 capacitaciones al año por Oficina.

Para el especialista en marketing se estima un salario mensual de ¢780,000, lo que corresponde a un total anual de ¢9,372,000, basado en los salarios estipulados por el servicio civil para el presente año. Esta contratación es opcional y se llevará a cabo sólo si la Comisión decide externalizar las funciones de comunicación.

### 5.3.6 Plan de implementación.

El primer paso implica asignar de manera clara a un funcionario dentro del departamento

de Recursos Humanos del AyA, con experiencia demostrada en legislación laboral, gestión de recursos humanos y comunicación efectiva. Es necesario que este profesional posea habilidades interpersonales destacadas, capacidad para liderar equipos multidisciplinarios y un profundo compromiso con el bienestar y la equidad de todo el personal. Junto a ese líder, se recomienda crear una comisión especializada en derechos laborales, representada por al menos un miembro de cada una de las cinco regiones de Acueductos Comunales. Esto permitirá una gestión directa y un monitoreo efectivo en todas las regiones. Esta comisión contribuye en el liderazgo de cada etapa del proceso propuesto, tanto en la elaboración de materiales de comunicación como en la mejora de la plataforma digital. Es su responsabilidad supervisar y garantizar la ejecución adecuada de las actividades dentro de los plazos establecidos.

Seguidamente, se procede con el diseño de materiales de comunicación claros y accesibles. Estos recursos pueden adoptar diversas formas, como folletos, infografías, pizarras informativas, correos, publicaciones en las redes sociales de facebook e instagram, videos explicativos u otros formatos que se consideren efectivos para transmitir la información sobre derechos laborales de manera comprensible y atractiva.

También, se propone organizar sesiones de capacitación presencial o charlas, con la participación de representantes de los trabajadores y del departamento que se asigne en el AyA para esta gestión. Asimismo, es importante implementar una presentación de los derechos laborales estándar, en las inducciones de los nuevos empleados del AyA; esta sería la primera comunicación que los empleados reciben sobre sus derechos laborales, por lo que es esencial agregar en este espacio esta información, asegurando que quede claro.

Las ideas mencionadas anteriormente, tienen como objetivo asegurar que los materiales sean pertinentes, precisos y que respondan de manera efectiva a las necesidades reales de los empleados. Una vez validados, se lleva a cabo la producción de los materiales en sus versiones finales, tanto en formato físico como digital. Estos recursos se deben distribuir en las Oficinas Regionales de Acueductos Comunales del AyA, garantizando su accesibilidad para todos los empleados.

De manera paralela, se realiza un análisis detallado de la plataforma digital actual del

AyA, en lo que respecta a la gestión de los derechos laborales. Este análisis se realiza al lado de un ingeniero en sistemas experto en el desarrollo y diseño de software, con el fin de identificar áreas de mejora y proponer soluciones concretas destinadas a optimizar la accesibilidad y la experiencia del usuario. Durante este proceso se discuten y priorizan las acciones a tomar entre el departamento de derechos laborales y el encargado que administra dicha plataforma, teniendo en cuenta factores como la viabilidad técnica y los beneficios para los usuarios.

Una vez identificadas y aprobadas las mejoras, se procede con la implementación de las mejoras en la plataforma digital del AyA. Estas acciones podrán implicar la actualización de la interfaz, la incorporación de nuevas funcionalidades o la simplificación de procesos, con el objetivo de facilitar el acceso a la información sobre derechos laborales.

De forma simultánea, se promueve una colaboración más estrecha con el Sindicato, reconociendo su papel como aliado importante en la mejora de la gestión de derechos laborales. Se establecen canales de comunicación efectivos con el Sindicato, tales como reuniones virtuales por Teams, presenciales y correos electrónicos, para involucrarse en el proceso, obtener retroalimentación sobre las necesidades de los trabajadores y colaborar en la implementación de soluciones que beneficien a ambas partes. Este proceso se debe llevar a cabo de manera coordinada y secuencial, asegurando una implementación efectiva y una mejora continua en la comunicación y la gestión de derechos laborales en el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.

## Referencias

- Acosta, C., Buitrago, P., Arroyave, E., Pacheco, J., y Botia, M. (2020). *Factores externos que influyen en la percepción sobre la calidad de vida laboral de los trabajadores de la empresa Teleperformance Each Interaction Matters*. Institución Universitaria Politécnico Gran colombiano. <https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/2663/FACTORES%20EXTERNOS%20QUE%20INFLUYEN%20EN%20LA%20PERCEPCI%3%93N%20SOBRE%20LA%20CALIDAD%20DE%20VIDA%20LABORAL%20DE%20LOS%20TRABAJADORES%20DE%20LA%20EMPRESA%20TELEPERFORMANCE%20EACH%20INTERACTION%20MATTERS%20.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Armijos, F., Bermúdez, A., y Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1295>
- Asociación Nacional de Educadores. (2023, 16 de marzo). ANDE expone graves afectaciones con la implementación de la Ley de Empleo Público. <https://www.ande.cr/noticia/A1AIV9LgT3CaA1Al>
- Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos. (2023). Regulación de servicios de agua y alcantarillado. <https://aresep.go.cr/agua-potable/normativa/>
- Barcia, E., Barcia, A., Loor, J., y Mendoza, J. (2023). La evaluación formativa en la práctica pedagógica de la Educación Superior: Revisión Sistemática. *Revista Ciencia Latina Internacional*, 7(3), 1464-1476. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6289/9558>
- Benavides, M., Pompa, M., de Agüero, M., Sánchez, M., y Rendón, V. (2021). Los grupos focales como estrategia de investigación en educación: algunas lecciones desde su diseño, puesta en marcha, transcripción y moderación. *CPU-e Revista de*

- Investigación Educativa*, (34), 164-197.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8349959>
- Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business*, 3(1), 75-103.  
<https://revistas.usil.edu.pe/index.php/jefib/article/view/398>
- Briones, T., Carbajal, D., y Sumba, R. (2021). Utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial. *Polo del Conocimiento: Revista político-conocimiento*, 6(3), 2026-2044. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926897>
- Cabezas, E., Andrade, D., y Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*.  
<http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/15424/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carhuanchu, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., y Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*.  
<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodolog%c3%ada%20para%20la%20investigaci%c3%b3n%20hol%c3%adstica.pdf>
- Centro Europeo de Empresas e Innovación de Valencia. (2021). Modernidad líquida, sociedad, empresa líquida.  
<https://ceeivalencia.emprenemjunts.es/?op=8&n=25129#:~:text=El%20concepto%20de%20E2%80%9CModernidad%20l%C3%ADquida,el%20C3%A1mbito%20de%20las%20empresas>
- Charry Condor, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación y Desarrollo*, 9(1), 25-34.  
<https://www.redalyc.org/journal/4498/449856234001/449856234001.pdf>

- Chérrez, G. (2020). Diseño de un Plan de Incentivos Laborales con Énfasis en la Motivación para los Colaboradores de una Empresa de Producción. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3060/1/77232.pdf>
- Cohen, N., y Gómez, G. (2019). *Metodología de la investigación ¿para qué?*. [https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia\\_para\\_que.pdf](https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia_para_que.pdf)
- Contreras, O., y Garibay, N. (2022). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. <https://revistas.ort.edu.uy/inmediaciones-de-la-comunicacion/article/view/3018>
- Culcay, M. (2022). *Contabilidad de costos: conceptos elementales*. Universidad Técnica Estatal de Quevedo. <https://repositorio.uteq.edu.ec/server/api/core/bitstreams/a23590dd-d4b2-46f3-86eb-51f533562c7c/content>
- Deloitte. (2019). *Liderando la empresa social: reinención con un enfoque humano*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sv/Documents/human-capital/HCTrends2019-esp.pdf>
- Díaz, J., Pereira, M., y Suárez, W. (2018). Gobernanza: una visión desde la teoría administrativa. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 34(86), 326-357. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62939203/NUMERO\\_30\\_2018\\_GOBERNANZA\\_Una\\_vision20200413-29146-ehjofm-libre.pdf?1586788303=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGobernanza+una+vision+desde+la+teoria+ad.pdf&Expires=1700270852&Signature=Xd2AemhAA-ei327RTmDz~sQ44o1eOs2JbAql9GsP4PmEmYk75nVmij-Xu4u~2qokBPSFID3PsDvQ7vZYr9JX5Wuwlvos~hQ6lDtz3TU9AjfVj6kMFOejNHmgf3ifGOrE84aZL5WxCiFAkXOt7Bnc~RV-IWdwEs2uegsE4PF0Bd6K7LOvszrGiWQN-rHAloSsCSV-woJpRbXkG-rIfW4FJYcCQeF~79mf-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62939203/NUMERO_30_2018_GOBERNANZA_Una_vision20200413-29146-ehjofm-libre.pdf?1586788303=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGobernanza+una+vision+desde+la+teoria+ad.pdf&Expires=1700270852&Signature=Xd2AemhAA-ei327RTmDz~sQ44o1eOs2JbAql9GsP4PmEmYk75nVmij-Xu4u~2qokBPSFID3PsDvQ7vZYr9JX5Wuwlvos~hQ6lDtz3TU9AjfVj6kMFOejNHmgf3ifGOrE84aZL5WxCiFAkXOt7Bnc~RV-IWdwEs2uegsE4PF0Bd6K7LOvszrGiWQN-rHAloSsCSV-woJpRbXkG-rIfW4FJYcCQeF~79mf-)

[kuMjxMJmRWCgyxecX1faZWtxd7QpwbWAeCrztAzHCLvbk0W1v9LIBArPBcTAtLJ-e27PAkXJiQAHLkSo8mzRWmT8h61SIX2F59S-12rY8WqUVzFnotekg\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.linkedin.com/pulse/las-distintas-generaciones-en-el-lugar-de-trabajo-mar%C3%ADa-estar%C3%A1s-ojeda/?originalSubdomain=es)

Estarás, M. (2023, 24 de abril). Las distintas generaciones en el lugar de trabajo. <https://www.linkedin.com/pulse/las-distintas-generaciones-en-el-lugar-de-trabajo-mar%C3%ADa-estar%C3%A1s-ojeda/?originalSubdomain=es>

Gil, L., Martínez, G., y Rodríguez, C. (2022). Estilos de comunicación: Una revisión teórica hacia las habilidades directivas en las organizaciones. *Revista Científica de la UCSA*, 9(3), 85-96. <https://revista-ucsa-ct.edu.py/ojs/index.php/ucsa/article/view/109>

Henao, K., y Rivera, L. (2022). *derechos laborales y su relación con las necesidades e intereses de las personas en cuatro organizaciones manufactureras de Colombia*. [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/31847/KarenMelisa\\_HenaoEcheverriLeidyVivianaRivera2022.pdf?sequence=2&isAllowed](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/31847/KarenMelisa_HenaoEcheverriLeidyVivianaRivera2022.pdf?sequence=2&isAllowed)

Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)

Herrera, J., Vásquez, M., y Ochoa, E. (2019). La evolución de la responsabilidad social empresarial a través de las teorías organizacionales. *Visión de Futuro*, 24(2), 82-104. <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/392/294>

Ierullo, E., y Canga, L. (2020). *Neuromanagement y neuromotivación: Modelo para la identificación de perfiles de sensibilidad ante amenazas y recompensas en el contexto laboral*. Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/238384/1/759.pdf>

Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. Estudio de Clima Organización 2021-2022. Desarrollo Humano de la Dirección de Gestión Capital Humano.

Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. (2023). Misión y visión. <https://www.aya.go.cr/conozcanos/Paginas/default.aspx>

Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. (2023). Historia del AyA. <https://www.aya.go.cr/conozcanos/Paginas/default.aspx>

Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. (2018). Misión, visión y valores del AyA. <https://www.aya.go.cr/centroDocumetacion/catalogoGeneral/Visi%C3%B3n,%20misi%C3%B3n,%20valores%20y%20organigrama%202018.pdf>

Julca, F. (2021). Comunicación interna: De lo tradicional a lo digital. *Universidad Autónoma del Perú*. [https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1164/Julca%20Aguirre%2c%20Franklin\\_A.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1164/Julca%20Aguirre%2c%20Franklin_A.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

León, R., Gallegos, M., Vallejos, M., Guerrero, W., y Acosta, B. (2020). Herramientas gerenciales: usos, derechos y dificultades en su implementación en organizaciones de economía popular y solidaria. *Revista Gestão e desenvolvimento*, 17(2), 03-31. <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/2014>

Martínez, A., y Mateus, M. (2020). Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*. 7(14), 117-126. <https://www.proquest.com/docview/2494145288?accountid=37045&parentSessionId=kG3TAbeubg3sKRnfpfiyH5EgrithrrHOLEblH73Uzs%3D&pq-origsite=primo>

- Martínez, L., y Reyes, V. (2023). *Aplicación que ofrece servicio de enseñanza online 24/7*. (Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica del Perú). [L.Martinez\\_V.Reyes\\_Trabajo\\_Investigacion\\_Maestria\\_2023.pdf \(utp.edu.pe\)](https://repositorio.utp.edu.pe/handle/123456789/12345)
- Mazo, V. (2021). Desarrollo de estrategias de calidad de servicio al usuario, en alimentos cárnicos a través del aplicativo Sharepoint. Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria. <https://repositorio.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/2630/SINTESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mero, L, (2021). Zambrano, M y Bravo, M. Satisfacción de los usuarios y la calidad de atención que se brinda en la Unidad de Salud Cuba Libre 24 horas. *Revista Espacios*, 42(2), 117 - 124. <https://revistaespacios.com/a21v42n02/a21v42n02p10.pdf>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2019). Modernización Institucional. <https://www.mideplan.go.cr/modernizacion-institucional>
- Monroy, M., y Nava, S. (2018). *Metodología de la investigación*. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/172512?page=56>.
- Montero, J. (2017) El mal uso de buenas compensaciones también es un riesgo para las empresas: El salario emocional no soluciona problemas de fondo y podría empeorarlos. *El Financiero*. <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/un-mal-uso-de-buenas-compensaciones-tambien-es-un-riesgo-para-las-empresas/KGSDV7WIMVFNFRFZLDSBCADDA/story/>
- Muller, J. (2020). *Análisis de la relación del modelo de recompensa total (salario, derechos sociales y recompensas psicológicas) con la satisfacción, desempeño y el compromiso del trabajador*. (Trabajo de Máster, Universidad de Granada). Repositorio de Universidad de Granada. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/67219>
- Núñez, C., y Brochero, M. (2019). *El Talento Humano como eje fundamental del desarrollo organizacional en las empresas*.

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/51af3ed1-8712-45da-a974-53553a52ef25/content>

Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., y Villagómez, A.(2018). *Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.

Ogosi, J. (2021). Chatbot del proceso de aprendizaje universitario: Una revisión sistemática. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica Alpha Centauri*, 2(2), 31-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8092584>

Ortiz, R. (2021). ¿Por qué es tan caro para las empresas la rotación?. <https://es.linkedin.com/pulse/por-qu%C3%A9-es-tan-carro-para-las-empresas-la-rotaci%C3%B3n-rosy-ortiz>

Otiano, J. (2021). *Recompensa total y su implicancia en la retención del personal según el modelo de Armstrong*. (Tesis para obtener el Título de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales). Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión Repositorio. <http://200.121.226.32:8080/handle/20.500.12840/4905>

Otiano, J., Castillo, S., y Mostacero, J. (2020). *Análisis de los modelos de la Recompensa Total en la Gestión del Talento Humano*. (Trabajo de Investigación para obtener el Grado Académico de Bachiller en Administración y Negocios Internacionales). Escuela Profesional de Administración de la Universidad Peruana Unión. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/3942>

Palacios, F. (2023). *Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de acción para la empresa Utilesa CÍA. LTDA*. (Tesis de grado Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Azuay). <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/13750/1/19274.pdf>

Pesántez, D. (2023). *Modelo de planificación estratégica en el tecnicentro automotriz supercar en la ciudad de Sucúa*. (Tesis de Licenciatura, Universidad del Azuay). <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/13422/1/18947.pdf>

- Ramírez, C. (2019). *Análisis de los sistemas de mejora continua en las empresas a través del meta-análisis*. (Tesis de maestría, Tecnológico Industrial de México en Celaya). <https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/792/1/Cristina%20Ram%C3%ADrez%20Dimas.pdf>
- Reales, L, Robalino, G, Peñafiel, A, Cárdenas, J, y Cantuña, P. (2022). El Muestreo Intencional No Probabilístico como herramienta de la investigación científica en carreras de Ciencias de la Salud. (Revista Universidad y Sociedad, 14(S5), 681-691). <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3338>
- Rodríguez, J. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Centro de Información Tecnológica*, 31(2). [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000200207&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000200207&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Román, D., y Saigua, C. (2019). *Herramientas administrativas de control y el inventario del mini comisariato fago's del canton Milagro, Provincia del Guayas, Ecuador 2019-2020*. (Tesis de grado, Universidad Estatal de Milagro Facultad de Ciencias Sociales, Educación Comercial y Derecho). <https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/5058/1/2.-%20HERRAMIENTAS%20ADMINISTRATIVAS%20DE%20CONTROL%20Y%20EL%20INVENTARIO%20DEL%20MINI%20COMISARIATO%20FAGO%20C2%B4S%20D>
- Sánchez-Márquez, N. (2019). *Sensación y percepción: una revisión conceptual*. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/10f3f672-b24e-4bca-aa00-419f5873d508/content>
- Silvestrini, M., y Vargas, J. (2018). Fuentes de información primarias, secundarias y terciarias. <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/fuentes-primaria.pdf>
- Soledispa, X, Balladares, M y Barco, M. (2022). La satisfacción laboral y desempeño de los empleados de la compañía limitada Walter Landeta "Buseta" importadora de

- banano. *Revista Científica de Ciencias Económicas y Empresariales*, 7(1), 48-64.  
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/582/1018>
- Suarez, L. (2020). *Implementación del Teletrabajo y Calidad de Servicio de la Unidad de Gestión Educativa Local San Pablo, Año 2020*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo).  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46386/Suarez\\_VLM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46386/Suarez_VLM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Torres, M., Salazar, F., y Paz, K. (2019). Métodos de recolección de datos para una investigación. *Facultad de Ingeniería. Universidad Rafael Landívar*, (3), 1-21.  
<http://148.202.167.116:8080/jspui/handle/123456789/2817>
- Torres, D. (2019). Estrategia de compensaciones cómo herramienta de satisfacción laboral. *Revista GEON. (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 6(2), 4-9.  
<https://doi.org/10.22579/23463910.181>
- Universidad de Costa Rica. (2023, 19 de mayo). Comisión Institucional contra la discriminación: ¿Sabes que es la CICDI?.  
<https://eoe.ucr.ac.cr/aviso/2023/05/19/comision-institucional-contra-la-discriminacion-sabes-que-es-la-cicdi#:~:text=La%20Comisi%C3%B3n%20Institucional%20contra%20la,contra%20de%20acciones%20de%20discriminaci%C3%B3n.>
- Universidad de Costa Rica. (2022, 9 de mayo). La Ley de Empleo Público: desaparición de incentivos y debilitamiento de la capacitación del personal.  
<https://www.ucr.ac.cr/noticias/2022/5/09/la-ley-de-empleo-publico-desaparicion-de-incentivos-y-debilitamiento-de-la-capacitacion-del-personal.html>
- Volini, E., Schwartz, J., Roy, I., Hauptmann, M., Van Durme, Y., Denny, B y Bersin, J. (2019). *Liderando la empresa social: reinención con un enfoque humano*. Deloitte, Insights. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sv/Documents/human-capital/HCTrends2019-esp.pdf>



## **ANEXOS**

## Anexo 1: Guía de Entrevista Semiestructurada

### Universidad Nacional

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Administración

Licenciatura en Administración con Énfasis en Recursos Humanos

### PRESENTACIÓN

Actualmente se encuentra en desarrollo la siguiente investigación *“Análisis de los retos y oportunidades del departamento de Recursos Humanos con respecto a la gestión de los derechos laborales del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), para el diseño de un plan de seguimiento y comunicación que fomente el bienestar de los trabajadores de cinco Oficinas Regionales de Acueductos Comunes, durante el periodo comprendido entre julio de 2023 hasta junio de 2024”*, como parte del proyecto de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos. El objetivo de la entrevista consiste en abordar la situación actual en la gestión de los derechos laborales que la institución ofrece a sus trabajadores.

Se destaca que la información es confidencial y con carácter académico. En ese sentido, se agradece la valiosa colaboración brindada.

**Nombre de la persona entrevistada:** \_\_\_\_\_

**Puesto:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Oficina Regional:** \_\_\_\_\_

### Derechos laborales.

- 6      ¿Explicar qué entiende por derecho laboral?
- 7      ¿Cómo diferencia el concepto de derecho y los derechos laborales?
- 8      ¿Por qué considera que un programa de derechos es importante para la organización?
- 9      ¿Cuáles son los derechos laborales que ofrece el AyA?

10 Dentro de la institución, ¿quiénes son los encargados de dar promoción en el tema de derechos?

11 ¿Qué tipo de actividades hacen esos encargados en este aspecto?

12 ¿Qué tipo de apoyo y recursos se proporcionan a este equipo para facilitar la ejecución de sus funciones?

13 ¿Cómo califica la gestión de derechos del AyA? ¿Por qué?

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Muy mala

14 ¿Utilizan algún modelo para categorizar los derechos? Explique.

15 ¿Existe un documento que muestre todos los derechos a los que pueden acceder las personas trabajadoras? Mencione cuál o cuáles.

16 ¿La institución recompensa o se interesa por el crecimiento y desarrollo de sus trabajadores, cuando logran niveles académicos más avanzados, obtienen certificaciones u otros logros similares? Explique.

17 ¿Con qué frecuencia se llevan a cabo conversaciones de desarrollo de carrera para evaluar la satisfacción de los trabajadores en sus roles actuales y explorar sus intereses de crecimiento y desarrollo dentro de la organización?

### **Situación institucional con respecto a la gestión de los derechos laborales.**

18 ¿Cuáles considera que son las necesidades y obstáculos organizacionales que enfrenta la institución en la gestión de derechos laborales del AyA?

19 ¿Cuáles cree que son los retos para que los trabajadores hagan uso óptimo de los derechos laborales que se les ofrece?

20 ¿Cómo cree que se podría mejorar la accesibilidad, disponibilidad y calidad de estos derechos?

21 ¿Los trabajadores conocen los puntos de contacto para consultas, información y ayuda sobre los derechos?

**Herramientas internas para la gestión de derechos.**

22 ¿Qué herramientas internas utilizan para la gestión de derechos laborales que ofrece el AyA?

23 ¿Qué tipo de herramientas se utilizan para divulgar o comunicar los derechos a los empleados?

24 ¿Por medio de qué herramienta se le da seguimiento al disfrute de los derechos?

25 ¿Qué entiende por Benchmarking?

26 ¿Se ha aplicado esta técnica dentro de la institución para realizar un estudio de los derechos que se ofrecen en otras empresas en comparación con los del AyA? Explique.

27 ¿Existe algún espacio físico o virtual en el que estos derechos se muestren, o incluso que las personas trabajadoras puedan hacer sus solicitudes? Explique.

28 En caso de que no, ¿consideran llegar a hacer uso algún tipo de plataforma para esa función? Explique.

29 ¿Cuentan con algún indicador para identificar, de acuerdo con las regiones, cuáles son los derechos laborales que más se utilizan para conocer los derechos de mayor interés, así como el nivel de aprovechamiento de los derechos? Explique.

30 ¿Han aplicado alguna herramienta para medir el nivel de satisfacción de los trabajadores respecto a los derechos? Explique.

31 ¿Qué mejoras consideran necesarias aplicar en la gestión de los derechos laborales del AyA?

## Anexo 2: Cuestionario

### Universidad Nacional

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Administración

Licenciatura en Administración con Énfasis en Recursos Humanos

### PRESENTACIÓN

Actualmente se encuentra en desarrollo la siguiente investigación *“Análisis de los retos y oportunidades del departamento de Recursos Humanos con respecto a la gestión de los derechos laborales del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), para el diseño de un plan de seguimiento y comunicación que fomente el bienestar de los trabajadores de cinco Oficinas Regionales de Acueductos Comunes, durante el periodo comprendido entre julio de 2023 hasta junio de 2024”*, como parte del proyecto de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos.

El objetivo de la presente encuesta es analizar los retos y oportunidades del departamento de Recursos Humanos con respecto a la gestión de los derechos laborales del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), para el diseño de un plan de seguimiento y comunicación que fomente el bienestar de los trabajadores de cinco Oficinas Regionales de Acueductos Comunes, durante el periodo comprendido entre julio de 2023 hasta junio de 2024.

Por lo anterior, se solicita responder la presente encuesta, la cual comprende una serie de interrogantes orientadas a conocer su opinión respecto al área de derechos laborales que se aplican dentro del AyA.

*Se destaca que la información es confidencial y con carácter académico. El equipo investigador se compromete a manejar de forma confidencial los datos suministrados en la presente herramienta. En ese sentido, se agradece la valiosa colaboración brindada.*

<b>Nombre:</b>	
<b>Género:</b>	<b>Puesto:</b>

<b>Tipo de nombramiento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Interino o propiedad</li> <li>● Nombramiento</li> </ul>	<b>Grado académico:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Técnico</li> <li>● Bachillerato</li> <li>● Licenciatura</li> <li>● Maestría</li> </ul>	<b>Edad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Menos de 20 años</li> <li>● De 20 a 30 años</li> <li>● De 31 a 40 años</li> <li>● De 41 a 50 años</li> <li>● De 51 a 65 años</li> </ul>
<b>Tiempo de laborar en la organización:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Menos de 5 años</li> <li>● De 5 a 10 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● De 10 a 20 años</li> <li>● De 20 a 30 años</li> <li>● De 30 a 40 años</li> <li>● 40 años o más</li> </ul>	<b>Oficina Regional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Metropolitana</li> <li>● Metropolitana Este</li> <li>● Chorotega</li> <li>● Huetar Caribe</li> <li>● Huetar Norte</li> <li>● Pacifico Central</li> <li>● Brunca</li> </ul>

**Derechos laborales.**

1) ¿Conoce los derechos laborales que ofrece el AyA?

- Sí
- No
- Algunos

2) ¿Por qué medio se enteró por primera vez de los derechos laborales que brinda el AyA?

---

3) ¿Por qué medio se entera actualmente de las noticias y novedades sobre los derechos laborales de esta institución?

- Correo institucional
- Página web
- Pizarras informativas
- Mensajería instantánea
- Redes sociales
- Actividades presenciales
- De boca en boca

Otros \_\_\_\_\_

4) ¿Sabe a quién acudir en caso de necesitar ayuda o realizar consultas respecto al tema de derechos?

Sí

No

**Si su respuesta es sí, mencione cuál contacto:**

---

**Situación institucional con respecto a la gestión de los derechos laborales.**

5) ¿Cómo considera que es actualmente la gestión de derechos del AyA?

Muy buena

Buena

Regular

Deficiente

Muy deficiente

Justifique:

---

---

6) Para acceder a los derechos, ¿qué procedimientos debe realizar?

---

---

7) ¿Cuáles retos considera que deberían tratar en la gestión de derechos del AyA?

---

---

8) ¿Identifica la presencia de obstáculos en la gestión de derechos del AyA? ¿Cuáles?

---

---

9) ¿Qué oportunidades de mejora observa que deberían ser abordadas en la gestión de derechos del AyA?

---

---

10) ¿Existen espacios para formular sugerencias con respecto a los derechos ofrecidos? Explique.

---

---

**Herramientas internas para la gestión de derechos.**

11) ¿Cuáles derechos ofrecidos por el AyA utiliza con mayor frecuencia?

Vacaciones: El derecho consiste en 20 días por año después de 5 años laborados, 25 días por año después de 10 laborados.

Fondo de Ahorro.

Participación en charlas sobre temas de acoso laboral, acoso sexual, ética, etc.

Permisos con goce de salario y permisos sin goce de salario.

Cursos y certificaciones propios a su actividad laboral.

12) ¿Por qué razón utiliza más los derechos seleccionados anteriormente?

---

13) ¿Qué tan satisfecho se siente de los derechos laborales que le ofrece el AyA?

Muy Satisfecho

Satisfecho

- Regular
- Poco Satisfecho
- Nada Satisfecho

14) ¿Consideran que hace falta algún otro derecho?

- Sí
- No

**Si su respuesta es sí, mencione cuál o cuáles:**

---

15) ¿Qué herramientas considera que se pueden aportar para la eficiencia en la gestión de los derechos?

---

---

### Anexo 3: Análisis documental

**Universidad Nacional**

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Administración

Licenciatura en Administración con Énfasis en Recursos Humanos

#### PRESENTACIÓN

Actualmente se encuentra en desarrollo la siguiente investigación *“Análisis de los retos y oportunidades del departamento de Recursos Humanos con respecto a la gestión de los derechos laborales del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), para el diseño de un plan de seguimiento y comunicación que fomente el bienestar de los trabajadores de cinco Oficinas Regionales de Acueductos Comunes, durante el periodo comprendido entre julio de 2023 hasta junio de 2024”*, como parte del proyecto de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos. El objetivo de este análisis documental consiste en abordar la situación actual en la gestión de los derechos laborales que la institución ofrece a sus trabajadores.

Análisis documental			
Documento	Reseña del documento	Grado de cumplimiento	Observaciones
Ley No. 9738 para regular el Teletrabajo	En la actualidad, el teletrabajo se ha convertido en una modalidad laboral favorecedora tanto para muchas empresas como para los trabajadores. Esta forma de trabajo conlleva numerosas ventajas que no solo reducen los costos		

	operativos, sino que también contribuyen significativamente a mejorar la motivación y el desempeño del personal. Al no ser una Ley que las empresas e instituciones estén obligadas a implementar, puede percibirse como un derecho.		
Ley N.º 2, Código de Trabajo, de 27 de agosto de 1943.	La cesantía es una indemnización que se otorga a los trabajadores cuando se produce la terminación de su contrato laboral por causas ajenas a su voluntad, como el despido sin justa causa, la finalización del contrato por parte del empleador o la no renovación de un contrato a plazo fijo. Es una ayuda financiera mientras buscan una nueva oportunidad laboral o se ajustan a la pérdida de empleo. (s.f, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social)		
Código de Trabajo de Costa Rica	Observación al artículo 95: Esta disposición garantiza a las mujeres embarazadas su empleo durante el período de licencia y protege sus derechos		

	<p>laborales.</p> <p>Observación al artículo 148: En Costa Rica, se celebran días feriados o asuetos para conmemorar festividades que reflejan sus costumbres y tradiciones. Según lo anterior, en el diseño de la política de recursos humanos del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, es fundamental incorporar la diferencia de días feriados o de asueto, así como cuando son de pago obligatorio, para brindar claridad a los trabajadores sobre la remuneración en caso de que por condiciones especiales requieran laboral en días festivos.</p> <p>Observación al artículo 153: Se debe diferenciar entre las vacaciones que son debidas conceder por Ley, y las que son establecidas adicionalmente a modo de derecho por Instituto Costarricense de Acueductos y</p>		
--	---	--	--

	Alcantarillados, luego de cumplir cierto periodo de años laborados.		
Convención Colectiva. Artículo 12. Programa de salud mental y física.	3.1. El Programa de Salud Mental y Física consistirá en cinco días hábiles continuos, por cada semestre laborado, estos no podrán fraccionarse, deberán disfrutarlos de manera continua, garantizando, que los funcionarios hagan uso real y efectivo de ese derecho. Los días en los que los funcionarios deban hacerse exámenes, chequeos o citas médicas, como parte del Programa de Salud Mental y Física, no regresarán a sus funciones, ya que el objetivo requerido es que esa semana completa sean sacados del ambiente contaminado al que están expuestos.		
Convención Colectiva. Artículo 26. Becas para capacitación y desarrollo	El Instituto mantendrá en vigencia y difusión el Reglamento de Becas para Desarrollo Humano y deberá		

humano.	<p>incluir en este al personal interino en plaza vacante, con el fin de que puedan optar por una beca para educación secundaria o formación en las escuelas técnicas del Instituto. El AyA impartirá para los funcionarios talleres de Convención Colectiva, Reglamento Autónomo, normas laborales, derechos y deberes del trabajador, con representación sindical.</p>		
<p>Convención Colectiva. Artículo 32. Implementos de higiene personal.</p>	<p>1) El AyA dotará a todo el personal operativo de campo, incluyendo jornales e interinos, de tres rollos de papel higiénico, tres jabones de baño y un alcohol en gel de 200 ml, mensualmente.</p> <p>2) En forma trimestral, a cada funcionario de campo, se le entregarán dos bloqueadores solares mínimo factor 80 de 250ml, resistentes al agua y dos repelentes de insectos de 250ml. Al personal de aguas residuales,</p>		

	<p>adicionalmente, se le proporcionarán cuatro alcoholes en gel de 250ml mínimo factor 60%. A los funcionarios profesionales que ocasionalmente realicen trabajo de campo, se les otorgará trimestralmente un bloqueador solar y un repelente de insectos de los mismos tamaños antes indicados.</p> <p>3) Para todo el personal de campo, cuadrillas, técnico operativo y administrativo, la Dirección de Salud Ocupacional coordinará con la CCSS, la vacunación voluntaria contra la influenza, una vez al año y durante el mes de marzo.</p> <p>4) El personal que no reciba lo descrito en este artículo, tendrá el deber y el derecho de realizar la denuncia correspondiente.</p>		
<p>Convención Colectiva. Artículo 33. Servicio de soda-comedor</p>	<p>El Instituto se compromete a establecer condiciones adecuadas para que los</p>		

<p>en los centros de trabajo.</p>	<p>trabajadores puedan ingerir sus alimentos en sus respectivos lugares de trabajo. El Instituto deberá establecer comedores, en sus dependencias en todo el país, debidamente equipados con el mobiliario y menaje necesarios. Para tales efectos se entiende como menaje (Coffee Maker, microondas, refrigerador; además de ventiladores donde el clima lo amerite). Se incluyen dentro de este propósito aquellas instalaciones que aun cuando no sean propiedad de la Institución sean alquiladas o arrendadas por esta.</p>		
<p>Convención Colectiva. Artículo 34. Educación ambiental para los hijos de los trabajadores.</p>	<p>1) El Instituto podrá invitar a participar a los hijos de los trabajadores menores de doce años, cuando desarrolle actividades o campañas educativas relacionadas con temas de recurso hídrico o ambiental, contribuyendo, de esta forma, con la</p>		

	<p>promoción y participación de la niñez como vigilantes y defensores del agua y el ambiente. Para tales efectos, se procurará que, al menos una vez al año, el Instituto realice actividades educativas y recreativas relacionadas con la protección del recurso hídrico y el ambiente. Esta actividad deberá estar orientada también hacia el quehacer institucional.</p>		
<p>Convención Colectiva. Artículo 38. Servicios médicos.</p>	<p>El Instituto proporcionará los servicios de salud actuales, el médico en las regiones 1 día a la semana en las cantonales más grandes de las regiones, y en la GAM 1 vez a la semana, el servicio de odontología y fisioterapia 1 vez al mes en cada Dirección Regional. El AyA realizará, periódicamente, programas de detección temprana y prevención de enfermedades</p>		

	<p>terminales y de aquellas más comunes en la población laboral, contemplando las jornadas oficiales establecidas, según programación de Salud Ocupacional.</p>		
<p>Convención Colectiva. Artículo 36. Pago de transporte por atención de emergencias.</p>	<p>Aquellos funcionarios que deban cubrir emergencias que los lleven a terminar sus labores después de las 10 de la noche tendrán derecho a que AyA les pague los costos de transporte o taxi, desde el centro de trabajo hasta su casa o, en su defecto, que se les suministre el respectivo transporte, el funcionario deberá aportar la respectiva factura del servicio.</p>		
<p>Convención Colectiva. Artículo 50. Exoneración de registro de asistencia.</p>	<p>1) Quedan excluidos de la obligación de registrar en los medios institucionales de control de asistencia aquellos funcionarios con un mínimo de quince años de laborar en forma ininterrumpida para AyA y que no hayan sido sancionados</p>		

	<p>durante los últimos tres años de labores, por asuntos relacionados con ausencias y/o llegadas tardías injustificadas. Esto se demostrará mediante un estudio técnico realizado por la Dirección de Gestión Capital Humano, el cual el funcionario no tendrá que solicitar. Para ello, previa constatación de lo anterior, la Gerencia General concederá este incentivo, dentro del plazo de quince días contados a partir del día en que el trabajador adquiere el derecho. La eliminación de este derecho se registrará según lo establecido en el Reglamento Autónomo de Servicio de AyA vigente. Tal exoneración no corresponde a un incentivo salarial y no implica erogación de fondos públicos.</p> <p>2) Se exonera de registro de asistencia, asimismo, a aquellos funcionarios que vienen del sector público y ya suman</p>		
--	---	--	--

	<p>quince años o más siempre y cuando, como requisito, tengan cinco años o más de laborar en la Institución, y que no hayan sido sancionados durante los últimos tres años de labores según el punto 1) anterior. Debe acreditarse el cumplimiento de los requisitos reglamentarios.</p>		
<p>Convención Colectiva. Artículo 51. Plan de estudios: capacitación al personal.</p>	<p>El Instituto mantendrá un plan de formación, capacitación y desarrollo para enriquecer la eficiencia y requisitos de todo el personal profesional, técnico y administrativo, de acuerdo con la necesidad institucional.</p>		
<p>Convención Colectiva. Artículo 52. Salario Escolar.</p>	<p>1) El AyA reconoce que el salario escolar es un derecho adquirido de los funcionarios, con un mínimo según el Ministerio de Trabajo del 8.33% del salario devengado. Este será calculado conforme a los salarios</p>		

	<p>ordinarios devengados durante el periodo comprendido entre enero y diciembre de cada año. Además, será pagado en los primeros ocho días hábiles de enero, del año siguiente.</p> <p>2) Los funcionarios nuevos que ingresen al AyA durante el periodo antes mencionado, tendrán derecho a la parte proporcional devengada durante ese periodo con respecto a su fecha de ingreso. Lo anterior, de acuerdo con los lineamientos de política salarial vigente.</p>		
--	---	--	--

## **Anexo 4: Guía de Entrevista Semiestructurada para la matriz de comparación mediante el Benchmarking**

### **Universidad Nacional**

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Administración

Licenciatura en Administración con Énfasis en Recursos Humanos

### **PRESENTACIÓN**

Actualmente se encuentra en desarrollo la siguiente investigación *“Análisis de los retos y oportunidades del departamento de Recursos Humanos con respecto a la gestión de los derechos laborales del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), para el diseño de un plan de seguimiento y comunicación que fomente el bienestar de los trabajadores de cinco Oficinas Regionales de Acueductos Comunes, durante el periodo comprendido entre julio de 2023 hasta junio de 2024”*, como parte del proyecto de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos. El objetivo de esta entrevista consiste en abordar la situación actual en la gestión de los derechos laborales que presenta la empresa a entrevistar, para comparar mediante la herramienta del benchmarking, y obtener hallazgos que contribuyan en la implementación de ideas que se adapten a los fines del plan de seguimiento y comunicación de la gestión de derechos del AyA.

Se destaca que la información es confidencial y con carácter académico. En ese sentido, se agradece la valiosa colaboración brindada.

**Nombre de la persona entrevistada:** \_\_\_\_\_

**Nombre de la empresa:** \_\_\_\_\_

**Puesto:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

### **derechos laborales.**

- 1) ¿Explique qué entiende por derecho laboral?
- 2) ¿Cómo diferencia el concepto de derecho y los derechos laborales?
- 3) ¿Por qué considera que un programa de derechos es importante para la organización?
- 4) Mencione algunos de los derechos que ofrece la empresa en la cual labora.

5) Dentro de la institución, ¿quiénes son los encargados de dar promoción en el tema de derechos?

6) ¿Qué tipo de actividades hacen esos encargados en este aspecto?

7) ¿Qué tipo de apoyo y recursos se proporcionan a este equipo para facilitar la ejecución de sus funciones?

8) ¿Cómo califica la gestión de derechos de la empresa en la cual labora? ¿Por qué?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

9) ¿Utilizan algún modelo para categorizar los derechos? Explique.

10) ¿Existe un documento que muestre todos los derechos a los que pueden acceder las personas trabajadoras? Mencione cuál o cuáles.

11) ¿La institución recompensa o se interesa por el crecimiento y desarrollo de sus trabajadores, cuando logran niveles académicos más avanzados, obtienen certificaciones u otros logros similares? Explique.

### **Situación institucional con respecto a la gestión de los derechos laborales.**

12) ¿Cuáles considera que son las necesidades y obstáculos organizacionales que enfrenta la empresa en la gestión de derechos laborales?

13) ¿Cuáles cree que son los retos para que los trabajadores hagan uso óptimo de los derechos laborales que se les ofrece?

14) ¿Cómo cree que se podría mejorar la accesibilidad, disponibilidad y calidad de los derechos?

15) ¿Los trabajadores conocen los puntos de contacto para consultas, información y ayuda sobre los derechos?

### **Herramientas internas para la gestión de derechos.**

16) ¿Qué herramientas internas utilizan para la gestión de derechos laborales?

17) ¿Qué entiende por Benchmarking?

18) ¿Se ha aplicado esta técnica para realizar un estudio de los derechos que se ofrecen en otras empresas en comparación con los de la empresa en la cual labora? Explique.

19) ¿Existe alguna plataforma web en la que estos derechos se muestren, o incluso que las personas trabajadoras puedan hacer sus solicitudes? Explique.

20) En caso de que no, ¿consideran llegar a hacer uso de una página web o algún otro tipo de plataforma para esa función? Explique.

21) ¿Con qué frecuencia se llevan a cabo conversaciones de desarrollo de carrera para evaluar la satisfacción de los trabajadores en sus roles actuales y explorar sus intereses de crecimiento y desarrollo dentro de la organización?

22) ¿Cuentan con algún indicador para identificar cuáles son los derechos laborales que más se utilizan para conocer los derechos de mayor interés, así como el nivel de aprovechamiento de los derechos? Explique.

23) ¿Han aplicado alguna herramienta para medir el nivel de satisfacción de los trabajadores respecto a los derechos? Explique.

24) ¿Qué mejoras consideran necesarias aplicar en la gestión de los derechos laborales?

## Anexo 5: Matriz de comparación mediante el Benchmarking

### Universidad Nacional

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Administración

Licenciatura en Administración con Énfasis en Recursos Humanos

### PRESENTACIÓN

Actualmente se encuentra en desarrollo la siguiente investigación *“Análisis de los retos y oportunidades del departamento de Recursos Humanos con respecto a la gestión de los derechos laborales del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), para el diseño de un plan de seguimiento y comunicación que fomente el bienestar de los trabajadores de cinco Oficinas Regionales de Acueductos Comunes, durante el periodo comprendido entre julio de 2023 hasta junio de 2024”*, como parte del proyecto de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos. Para la presente matriz de comparación con otras empresas en el aspecto de la gestión de derechos, mediante la herramienta del benchmarking, se procede a realizar una entrevista a un representante de la empresa a comparar con el AyA, para lograr obtener hallazgos que contribuyan en la implementación de ideas que se adapten a los fines del plan de seguimiento y comunicación de la gestión de derechos del AyA.

Matriz de comparación mediante el benchmarking					
Variable	Rubro	Empresa	Resultado de la empresa en comparación	Resultado del AyA	Hallazgos de la comparación
Derechos laborales.	Cantidad de derechos.	Universidad Nacional de Costa Rica			
		Municipalidad de Alajuela			

	Departamentos, comisiones y organizaciones que ofrecen derechos.	Universidad Nacional de Costa Rica (ejemplo)			
		Municipalidad de Alajuela			
	Categorías de derechos.	Universidad Nacional de Costa Rica (ejemplo)			
		Municipalidad de Alajuela			
<b>Situación institucional con respecto a la gestión de los derechos laborales.</b>	Necesidades por identificar.	Universidad Nacional de Costa Rica (ejemplo)			
		Municipalidad de Alajuela			
	Retos para el uso óptimo de derechos por parte de los trabajadores.	Universidad Nacional de Costa Rica (ejemplo)			
		Municipalidad de Alajuela			
	Obstáculos organizacionales en temas de accesibilidad, disponibilidad	Universidad Nacional de Costa Rica (ejemplo)			
		Municipalidad de Alajuela			

	ad y calidad de los derechos que pueden ofrecer				
<b>Herramientas</b>	Nivel de satisfacción de los trabajadores.	Universidad Nacional de Costa Rica (ejemplo)			
		Municipalidad de Alajuela			
	Nivel de aprovechamiento de los derechos por parte de los trabajadores en las distintas áreas.	Universidad Nacional de Costa Rica (ejemplo)			
		Municipalidad de Alajuela			
	Comparación de los derechos y beneficios del AyA con otras empresas similares	Universidad Nacional de Costa Rica (ejemplo)			
		Municipalidad de Alajuela			