



UNIVERSIDAD CENTRAL DE COSTA RICA

VICERECTORÍA ACADÉMICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ANÁLISIS DE CARGAS DE TRABAJO Y NECESIDAD DE
CREACIÓN DE NUEVAS PLAZAS EN LA SUBÁREA COBRO
ADMINISTRATIVO A PATRONOS, ÁREA GESTIÓN DE
COBRO A PATRONOS, DIRECCIÓN DE COBROS DE LA
CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL.**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

ESTUDIANTE:

MANUEL ALEJANDRO MORA ASTÚA

TUTORA:

ANA RUIZ CAMPOS

SEDE CENTRAL

ABRIL 2025

Contenido

Capítulo I: Problema	14
Introducción.....	14
Planteamiento del Problema.....	16
Objetivos.....	17
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos.....	18
Justificación.....	19
Antecedentes	19
Nacionales	20
Internacionales	23
Proyecciones.....	24
Alcances	25
Limitaciones.....	25
Capítulo II: Marco Teórico	26
Administración.....	26
Administración Pública	28
Recursos Humanos	29
Reclutamiento.....	31
Manual de Puestos	33
Responsabilidades.....	35
Obligaciones	38
Cumplimiento.....	39
Funciones	40
Actividades	41
Rendimiento.....	42

Requisitos	43
Auditoría de Recursos Humanos	44
Gestión de talento humano	45
Bienestar Laboral.....	46
Evaluación de Desempeño	48
Cultura Organizacional.....	49
Cargas De Trabajo	51
Necesidad de Creación de Nuevas Plazas.....	56
Caja Costarricense de Seguro Social	57
Dirección de Cobros	62
Capítulo III: Marco Metodológico.....	73
Enfoque de la Investigación.....	73
Enfoque Cualitativo.....	74
Enfoque Cuantitativo.....	75
Enfoque Mixto.....	77
Método de la Investigación.....	78
Investigación Exploratoria	79
Investigación Descriptiva	79
Investigación Explicativa.....	80
Investigación Correlacional	80
Fuentes de Información.....	80
Fuentes primarias	81
Fuentes Secundarias	82
Variables o Unidades De Análisis.....	83
Instrumentos.....	84
Entrevista.....	85

Cuestionario.....	85
Matriz RACI	86
Proceso para la recolección y análisis de datos	87
Capítulo IV: Análisis de Resultados	89
Análisis del cuestionario.	89
Análisis del objetivo específico: Identificar las cargas de trabajo en las gestiones de cobro a patronos dentro de la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos, Área Gestión de Cobro a Patronos, de la Dirección de Cobros de la Caja Costarricense de Seguro Social.	91
Análisis del objetivo específico: Evaluar el desempeño actual de las funciones en la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos, Área Gestión de Cobro a Patronos, de la Dirección de Cobros de la Caja Costarricense de Seguro Social, mediante encuestas y análisis.	102
Análisis del objetivo específico: Proponer un plan para la solicitud de nuevas plazas en la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos, Área Gestión de Cobro a Patronos, de la Dirección de Cobros de la Caja Costarricense de Seguro Social, con el objetivo de optimizar el desempeño y alcanzar las metas establecidas.	113
Matriz RACI.....	124
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	130
Conclusiones.....	130
Recomendaciones.....	131
Objetivo General:	131
Recomendaciones del objetivo general:.....	131
Objetivo Especifico uno (1):	132
Recomendaciones del objetivo específico uno (1):	132
Objetivo Especifico dos (2):	133
Recomendaciones del objetivo específico dos (2):.....	133

Objetivo Especifico tres (3):	134
Recomendaciones del objetivo específico tres (3):	135
Referencias.....	139
Apéndices	142
Cuestionario	142
Carta de solicitud de defensa de tesis	150

Tablas

Tabla 1	<i>funcionarios Subárea Cobro Administrativo</i>	82
Tabla 2	<i>Variables de Investigación</i>	83
Tabla 3	<i>Preguntas aplicadas de la variable Cargas de Trabajo.</i>	91
Tabla 4	<i>Preguntas aplicadas de la variable Evaluación de Desempeño.</i>	102
Tabla 5	<i>Preguntas aplicadas de la variable Necesidad de Personal.</i>	113
Tabla 6	<i>Actividades de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos.</i>	124
Tabla 7	<i>Matriz RACI de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos.</i>	127

Figuras

Figura 1	<i>Elementos de Recursos Humanos</i>	31
Figura 2	<i>Tipos de Reclutamiento</i>	33
Figura 3	<i>Responsabilidades de los funcionarios</i>	38
Figura 4	<i>Auditoría de Recursos Humanos</i>	45
Figura 5	<i>Los objetivos de la organización y los objetivos individuales de las personas</i>	46
Figura 6	<i>Bienestar laboral</i>	47
Figura 7	<i>Evaluación de desempeño</i>	48
Figura 8	<i>La Carga de trabajo</i>	55
Figura 9	<i>Organigrama Anterior de la Gerencia Financiera</i>	64
Figura 10	<i>Cronograma actual Gerencia Financiera</i>	67
Figura 11	<i>Organigrama Dirección de Cobros</i>	72
Figura 12	<i>Rutas de Investigación</i>	76
Figura 13	<i>Diferencia entre investigación Cualitativa y Cuantitativa</i>	77
Figura 14	<i>Alcances de Investigación</i>	79
Figura 15	<i>Género</i>	89
Figura 16	<i>Condición Laboral</i>	90
Figura 17	<i>El nivel de atención en el desempeño de sus funciones es elevado</i>	92
Figura 18	<i>A usted le dan ordenes claras sobre su trabajo, instrucciones y procedimientos</i>	93
Figura 19	<i>Usted tiene control sobre las actividades asignadas</i>	94
Figura 20	<i>El trabajo permite la ejecución de varias actividades</i>	95
Figura 21	<i>La preparación académica de los funcionarios está en concordancia con las actividades que realizan</i>	96
Figura 22	<i>Usted tiene iniciativa en la resolución de problemas en el ámbito laboral</i>	97
Figura 23	<i>Usted puede pedir ayuda a sus compañeros de trabajo en alguna actividad que no pueda realizar</i>	98
Figura 24	<i>Cuando se le asigna tareas, tiene en cuenta la opinión de sus compañeros de trabajo</i>	99
Figura 25	<i>Solicita usted a la jefatura que se le reasignen funciones cuando llegan nuevos funcionarios</i>	100
Figura 26	<i>Considera que cuenta con una sobrecarga de trabajo</i>	101
Figura 27	<i>Su ritmo de trabajo es el adecuado para el desempeño de sus funciones</i>	103
Figura 28	<i>En su trabajo la experiencia profesional es importante para el desempeño de sus funciones</i>	104
Figura 29	<i>La información que usted brinda a los usuarios en el desarrollo de sus funciones es adecuada</i>	105
Figura 30	<i>Usted atiende con facilidad y principios éticos</i>	106
Figura 31	<i>Usted recibe capacitación para el desempeño de las tareas asignadas</i>	107
Figura 32	<i>La información que recibe es muy compleja para procesarla</i>	108
Figura 33	<i>Tiene usted la experiencia en el cargo que ocupa</i>	109
Figura 34	<i>Realiza su trabajo de forma ordenada y profesional, con lealtad con su unidad de trabajo</i>	110
Figura 35	<i>El entorno físico facilita las actividades de los trabajadores</i>	111
Figura 36	<i>Aplica en forma rápida y precisa los conocimientos requeridos para desarrollarse en su proceso de trabajo, en forma eficiente y eficaz</i>	112
Figura 37	<i>Considera usted que la cantidad de patronos asignados para la gestión cobratoria en relación con la cantidad de funcionarios es la adecuada</i>	114

Figura 38	<i>Considera que la rotación de personal influye en desempeño de la unidad.....</i>	115
Figura 39	<i>Se cumplen los plazos establecidos para la gestión cobratoria a los patronos.</i>	116
Figura 40	<i>El tiempo de respuesta al recibo de correos electrónicos se da en el tiempo establecido.....</i>	117
Figura 41	<i>Debido a la cantidad de funcionarios, las gestiones cobratorias asignadas en el cronograma anual se atienden de forma expedita.....</i>	118
Figura 42	<i>La cantidad de funcionarios pueden abarcar la morosidad actual presentada por los patronos adscritos a Oficinas Centrales.</i>	119
Figura 43	<i>El cumplimiento de objetivos se ve afectado por la falta de personal.</i>	120
Figura 44	<i>La carga laboral que se presenta, se debe a la falta de personal.</i>	120
Figura 45	<i>Considera que su desempeño se ve afectado por la falta de personal.</i>	121
Figura 46	<i>Considera que la creación de nuevas plazas mejoraría la gestión cobratoria y la satisfacción laboral.</i>	123

Dedicatoria y Agradecimiento

Le agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de lograr seguir con mis estudios y darme las fuerzas para seguir día a día.

A mi esposa por todo el apoyo para lograr dar el paso a terminar mis estudios de licenciatura.

A mis padres porque siempre han estado para mí y me han aconsejado de la mejor manera para crecer tanto personal como profesional.

A mi hijo Jared, porque a pesar de no entender este esfuerzo, él es el que me da la mayor de las fuerzas para seguir creciendo.

A mis hermanas que siempre que las necesito están para mí, con apoyo y consejos de superación.

A mis compañeros y jefatura de la Subárea Cobro Administrativo, que tanto en el trabajo como en este trabajo de investigación han estado por completo a mi lado para darme el apoyo necesario.

A la tutora por toda su asesoría durante el proceso de investigación.

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto tiene como objetivo realizar un análisis de las cargas de trabajo en la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos, Área Gestión de Cobro a Patronos, Dirección de Cobros de la Caja Costarricense de Seguro Social y realizar una propuesta de la necesidad de creación de nuevas plazas para el año 2025.

Lo que se requiere realizar con este trabajo es proporcionar a la Institución un estudio técnico de las cargas de trabajo y necesidad de creación de nuevas plazas en la Subárea Cobro Administrativo a Patronos, que permita dotar al personal de los insumos óptimos para cumplir de forma eficiente los objetivos y estrategias de cobros planteadas por la Gerencia Financiera.

Esta investigación mediante la utilización del instrumento de medición de cuestionario el cual permite tener un escenario claro de la problemática con la que cuenta la Subárea debido a la poca cantidad de funcionarios con los que cuenta actualmente.

El análisis de los datos recabados dio como resultado que pese a que existe un gran compromiso, compañerismo y esfuerzo por los funcionarios existe una sobrecarga de labores que influye en la afectación del cumplimiento de objetivos.

Dado lo investigado se recomendó realizar el proceso de solicitud de nuevas plazas que ayudarán en el mejoramiento del desarrollo de las funciones y creando un mejor entorno para una mejor salud y lograr de una forma más eficiente el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la Dirección de Cobros.

Capítulo I: Problema

Introducción

La problemática que rodea a la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), va más allá de dificultades financieras: abarca un grave problema de gestión y en trabamiento burocrático que ha hecho de la institución, una estructura sumamente rígida, incapaz de satisfacer las necesidades y las demandas de la población con la agilidad requerida. La CCSS es quizá la “empresa” más grande de Centroamérica, con cerca de 55000 empleados, de los cuales un 10% son profesionales médicos. Es la institución que sostiene sobre sus hombros parte de la seguridad social de la que hoy se goza. Sin embargo, su funcionamiento y por ende su problemática, no debe analizarse de manera desvinculada del concepto de la producción social de la salud.

Actualmente la problemática de tan distinguida Institución no es solo financiera si no de problemas de recursos humanos no solo en la parte médica si no también en la administrativa, que ha hecho de la institución, una estructura sumamente rígida, que dificulta la labor de satisfacer las necesidades y las demandas de la población.

La Institución se encuentra en un proceso de grandes transformaciones mediante la modernización de sus servicios en busca del uso racional y eficiente de los recursos, de la descentralización de los servicios y prestaciones; Sin embargo por factores que no mencionaremos en la presente investigación las obligaciones de los seguros sociales son canceladas en forma más tardía a lo establecido, e incluso, en muchos casos los saldos pendientes de pago se prologan por varios años, esto genera una seria limitación Institucional en la prestación de los servicios especialmente en el Seguro de Salud, pues su modelo de financiamiento es de reparto y los ingresos percibidos que se destinan a cubrir los gastos que demandan los programas, además, el control y seguimiento en la recuperación del pendiente de

pago tiene un costo financiero y administrativo importantes, lo cual debilita las finanzas de la Institución.

La Dirección de Cobros, bajo la jurisdicción de la Gerencia Financiera de la Caja, tiene a su cargo la recuperación oportuna de los adeudos patronales, trabajador independiente, y de asegurado voluntario, así como los derivados de estos, entre otros. La unidad de cobro a su cargo para realizar el proceso de recuperación de adeudos son la Subárea de Cobro Administrativo y la Subárea de Cobro Judicial, adscritas al Área Gestión de Cobros a Patronos, no obstante, para la presente investigación únicamente me delimitaré a la Subárea de Cobro Administrativo.

La Subárea de Cobro Administrativo, adscrita al Área Gestión de Cobro, Dirección de Cobros de la Gerencia Financiera, tiene dentro de sus procesos sustantivos, la gestión cobratoria de deudas de patronos, asegurados voluntarios/migrantes, esto de conformidad con lo establecido en el artículo 31 de la Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, específicamente en el punto b, de la citada norma en lo que interesa señala

“La Caja será responsable de realizar todas las gestiones administrativas y judiciales para controlar la evasión, subdeclaración o morosidad de los empleadores, así como, de gestionar la recuperación de los aportes indebidamente retenidos por los patronos según lo establecido en la presente ley. Lo anterior, sin perjuicio de las gestiones que puedan realizar terceros de acuerdo con el artículo 564 del Código de Trabajo”.

El proceso sustantivo que realiza la Subárea de Cobro Administrativo radica en realizar la gestión de cobro administrativo a las deudas en favor de la Seguridad Social de la Caja, la ley de Protección al Trabajador, deudas de Asignaciones Familiares, con el fin de recuperar los adeudos que la institución ha dejado de percibir y de tal manera fortalecer los regímenes de invalidez vejez y muerte.

La Subárea de Cobro Administrativo cuenta con 7 personas incluyendo la jefatura, quienes son un recurso importante e imprescindible para la Institución, motivo por el cual la presente investigación se basa en determinar cuáles son los factores internos que inciden en el desempeño de los funcionarios que la componen para llevar a cabo los objetivos establecidos por la unidad de cobro.

Esta investigación se realiza bajo la metodología de tipo exploratoria y descriptiva, con base en el análisis de la estructura actual de la Dirección de Cobros, instrumentos clave como aplicación de cuestionarios, análisis de la estrategia de cobros, análisis de cargas de trabajo, recopilación y análisis de datos estadísticos.

Como fuente primaria se tomará en consideración la aplicación de cuestionario a los 7 funcionarios de la Subárea de Cobro Administrativo y como fuente de información secundaria se tomará tanto el análisis de la información de forma ordenada y sistematizada, como de la literatura técnica y legal, manuales, instructivos, reglamentos entre otros, que permitan construir el respectivo marco teórico.

Planteamiento del Problema

La Dirección de Cobros de la Caja Costarricense de Seguro Social en concordancia tanto de su misión, visión, como de la estrategia de cobros, planteada por la Gerencia Financiera, ha implementado una serie de acciones tendientes a combatir el fenómeno de la morosidad ya sean operativas como estratégicas para ser desarrolladas y ejecutadas en el corto, mediano y largo plazo, todas enfocadas a diferentes segmentos de la población contribuyentes de la Seguridad Social que se encuentre en estado de mora.

Las estrategias y acciones que se plantean se convierten en el eje fundamental a través del cual la institución combatirá el fenómeno de la morosidad, mismas que serán ejecutadas por las unidades de cobros según ámbito de competencia.

La Subárea de Cobro Administrativo, es la unidad de cobro que debe realizar el cobro administrativo a todos los deudores de Oficinas Centrales de la Caja, a través de sus gestores/encargados de cobros, quienes representan para la Dirección de Cobros un peldaño más para alcanzar su misión, objetivos y estrategias de cobro para la recuperación de adeudos y disminución de los índices de morosidad. Esto lo realiza mediante el desarrollo de varios procesos de cobro, es por ello por lo que el presente estudio se desarrolla con base en el proceso de cobro administrativo que ésta ejecuta, no solo para recuperar los adeudos si no para evitar que la deuda prescriba conforme lo dicta la ley.

Actualmente Oficinas Centrales cuenta con 5,114 patronos activos y 28,053 patronos inactivos cuya morosidad de ambas poblaciones es de ¢210,126 millones, información al 31 de enero de 2025, lo que implica que cada funcionario deberá gestionar el cobro 852 patronos activos y 4,675 patronos inactivos cada uno.

Según datos estadísticos vistos en la estrategia de cobros 2021-2025, la Subárea de Cobro Administrativo debe al menos notificar 12.000 mil avisos de cobro por año; Sin embargo, en los últimos 4 años se evidencia que dicha notificación no sobre pasa las 6 notificaciones.

Con fundamento en el planteamiento del problema de esta investigación, se plantea la siguiente pregunta **¿Cuáles son los factores que impiden a los funcionarios de la Subárea de Cobro Administrativo cumplir con las metas establecidas por la Gerencia Financiera?**

Objetivos

Según Briones (2002) indica que, “los objetivos son especificaciones del objeto desde el punto de vista del nivel de conocimiento que se quiere alcanzar en la investigación”. Por tanto, son los objetivos los que plantean si se desea describir, explicar, interpretar, determinar, demostrar o identificar, entre otras acciones, al objeto de investigación. (p.43).

Los objetivos son aquellas metas que las personas físicas o jurídicas establecen para la realización de un proyecto o investigación, este ayuda alcanzar lo propuesto, pero esto depende de la capacidad de la organización o persona para alcanzarlo o no.

Los objetivos sirven para pensar en futuro, en lograr ciertos puntos que se desea alcanzar, como por ejemplo un objetivo de cualquier organización es acrecentar la productividad, y en la parte de profesional es llegar alcanzar un puesto alto en la organización (ascensos).

Objetivo General

Analizar las cargas de trabajo y evaluar la necesidad de creación de nuevas plazas en la Subárea de Cobro Administrativo de la Dirección de Cobros, en las Oficinas Centrales de la Caja Costarricense de Seguro Social, con el fin de optimizar su desempeño y alcanzar las metas establecidas en el primer cuatrimestre del 2025.

Objetivos Específicos

- Identificar las cargas de trabajo en las gestiones de cobro a patronos dentro de la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos, Área Gestión de Cobro a Patronos, de la Dirección de Cobros de la Caja Costarricense de Seguro Social.
- Evaluar el desempeño actual de las funciones en la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos, Área Gestión de Cobro a Patronos, de la Dirección de Cobros de la Caja Costarricense de Seguro Social, mediante encuestas y análisis.
- Proponer un plan para la solicitud de nuevas plazas en la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos, Área Gestión de Cobro a Patronos, de la Dirección de Cobros de la Caja Costarricense de Seguro Social, con el objetivo de optimizar el desempeño y alcanzar las metas establecidas.

Justificación

Esta investigación tiene como objetivo analizar las cargas de trabajo y necesidad de creación de nuevas plazas en la Subárea de Cobro Administrativo de la Dirección de Cobros, Oficinas Centrales de la Caja Costarricense de Seguro Social, con la finalidad de brindar una propuesta de mejora que permita a la unidad de cobro contar con todos los elementos necesarios para cumplir las metas y objetivos planteados por la Institución los cuales podrían marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso de una gestión de cobro eficaz y oportuna.

la Subárea Cobro Administrativo a Patronos, del Área Gestión de Cobro a Patronos de la Dirección de Cobros de la Caja Costarricense del Seguro Social, sujeto de estudio en esta investigación, cuenta actualmente con 7 funcionarios, esta unidad es responsable de realizar la gestión de cobro administrativo a patronos por concepto de las deudas de cuotas obreras, cuotas patronales, ley de Protección al Trabajador, deudas de Asignaciones Familiares y todas las deudas que se deriven de ellas, con el fin de recuperar los adeudos que la institución ha dejado de percibir por parte de la población patronal morosa, ingresos que son base fundamental para financiar los regímenes de invalidez vejez y muerte. Este proyecto resultará de suma importancia para la unidad ya que se evidencia la falta de personal y se realizaría la solicitud de nuevas plazas, lo cual ayuda a la reestructuración de procesos, y poder generar de forma más ágil y eficiente los procesos del cronograma actual para el cobro de las deudas de los patronos con la seguridad social y así fortalecer las finanzas de la Institución.

Antecedentes

Para llevar a cabo una investigación es necesario hacer una revisión bibliográfica que de claridad sobre los temas que se han investigado, que tengan una relación con ésta, y así tener un marco de referencia sobre lo que se ha dicho o hecho a la fecha sobre la variable de investigación, según Hurtado y Toro (2000) los antecedentes de la investigación es el proceso mediante el cual, un investigador recopila, revisa, analiza, selecciona y extrae información de

estudios anteriores, acerca del tema en estudio, con el propósito de llegar al conocimiento y comprensión más profunda del mismo.

El autor lo mira desde la búsqueda de bibliografía o información del tema de estudio por parte del investigador para tener una mayor claridad sobre el concepto y como otras investigaciones pueden dar apoyo a la que se pretende realizar. En otras palabras, son todos los estudios que se han hecho sobre un tema específico, los cuales son revisados por los autores de otras tesis, para tener de primera mano los que se ha investigado sobre dicho tema hasta el momento.

Para el presente trabajo se identificaron los siguientes antecedentes:

Nacionales

Un primer trabajo nacional lo desarrolló Luis Arturo Castellón (2018) denominado “Análisis del proceso de medición de cargas de trabajo en el Instituto Nacional de aprendizaje de Costa Rica” en el cual describe los principales resultados de un proyecto de investigación en el que se llevó a cabo un análisis del diseño metodológico para la medición de cargas de trabajo, en el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).

A partir de la información obtenida, se demostró la necesidad de ajustar variables como tiempo mínimo, tiempo promedio y tiempo máximo asignado a las tareas analizadas. Posteriormente, se elaboró un producto que consistió en el desarrollo de un procedimiento estandarizado, un instructivo y la mejora del instrumento existente, lo que permitió determinar paso a paso las actividades para medir las cargas de trabajo en la institución que fue objeto de estudio.

Con respecto a este trabajo de investigación, este trabajo establece la necesidad de medir las cargas de trabajo para establecer las variables y tiempos necesarios para el cumplimiento de objetivos.

En un segundo proyecto de investigación nacional desarrollado por Arrieta González, Yanancy María Muñoz Dávila y Ana Lucía Sevilla Alvarado, María Antonieta (2021) el cual nombraron “Análisis de las causas de rotación de personal y su incidencia en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la empresa Smartcell, S.A. en el periodo 2019” analizaron tres procesos que son de suma importancia para el Área de Recursos Humanos; estos a su vez son de gran relevancia para la empresa Smartcell S.A. Este análisis se realiza con el fin de identificar como incide la rotación de personal en el reclutamiento, selección y capacitación del personal.

Para la recolección de datos utilizaron instrumentos elaborados por el grupo investigador, dentro de los que se destacan las entrevistas, las cuales se aplicaron a los supervisores del área comercial, aunado a eso se proporcionó una encuesta al personal que conforma el área de ventas de la compañía.

Con los datos obtenidos, se concluye que existe una ejecución deficiente de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación, lo cual ocasiona una alteración en la rotación de personal, generando pérdidas económicas a la empresa.

Entre las deficiencias encontradas en los procesos de reclutamiento y selección, se destaca una irregularidad en la aplicación de pruebas, ya que la etapa de ejecución no se realiza de manera integral, provocando a su vez un sesgo en cuanto a las pruebas realizadas por oferente.

Por último, el equipo investigador desarrolló una propuesta de mejora con el fin de unificar y fortalecer dichos procesos, para evitar gastos innecesarios que provocan pérdidas para la compañía al no lograr una retención del talento humano.

Con respecto al trabajo de investigación actual, se puede ver una similitud en la rotación de personal, por lo cual es necesarios desarrollar una propuesta para fortalecer el desempeño de los funcionarios evitando recarga de funciones por rotación de personal.

Como tercer trabajo nacional realizado por Cinthya Narváez Fernández (2024) bajo el nombre de “Análisis del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal utilizado en el Restaurante Nación Sushi durante el primer cuatrimestre 2024” la investigación se realizó en la Franquicia Nación Sushi con sede en el territorio costarricense la cual cuenta con 8 años de permanencia en el país, el Departamento de Recursos Humanos es relativamente nuevo, el cual se encarga de realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal para las diversas sedes establecidas en el país.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal cuando se aplican adecuadamente provocan un impacto positivo dentro de las organizaciones, ya que atrae y selecciona el personal que más se adapte a las necesidades empresariales, por lo que debe existir una buena relación en cuanto a la atracción y selección de personal, ya que ambos se basan en un manual de puestos para la vacante que se desea ocupar por un candidato que se apegue al perfil de puestos.

El proyecto de investigación es de enfoque cualitativo y con diseño narrativo, se obtiene la información necesaria por medio de la participación de la muestra con base en sus experiencias y conocimientos del tema de investigación.

Para recolectar la información se procede a aplicar una entrevista a colaboradores del Departamento Operativo y a la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos, por otra parte, se aplica un cuestionario a los colaboradores del Departamento Operativo de esta cadena de restaurantes.

Este trabajo es pertinente con la investigación planteada, ya que aborda la necesidad de un correcto proceso de reclutamiento y selección para tener un buen desempeño de funciones y cumplir las metas de una forma más eficaz.

Internacionales

Un primer trabajo lo realizó Gallardo Molina, Lizbet (2021) quien realizó la tesis “Gestión de Recursos Humanos y Sobre Carga Laboral en el Personal de Enfermería de un Hospital Nacional de Lima, 2021.” en la Escuela De Posgrado, Programa Académico De Maestría En Gestión De Los Servicios De La Salud. En este trabajo se tuvo como objetivo determinar la relación entre la Gestión de Recurso Humano y sobre carga laboral en el personal de enfermería.

La investigación se realizó desde un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, de diseño correlacional, que buscaba la correlación entre ambas variables de estudio, el muestreo fue no probabilístico tipo intencional conformada por 60 enfermeros que laboran en el Hospital Nacional de Lima, a los cuales se les realizó una encuesta a través de cuestionario.

Este trabajo investigativo se relaciona con la investigación en proceso, ya que implementa la metodología de investigación por medio de encuesta para determinar la sobre carga de trabajo, lo que instruye a utilizar ese instrumento metodológico para realizar la investigación.

En un segundo trabajo Susanibar Diaz Kathia Stefani (2021) denominado “Carga Laboral y el Estrés del personal de la Gerencia de desarrollo humano de la Municipalidad Provincial de Huaura - Huacho, año 2020” en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión Facultad De Ciencias Empresariales Escuela Profesional De Negocios Internacionales, en el cual logra demostrar como la carga laboral incide en el estrés de personal, mediante la metodología aplicada de nivel correlacional de diseño no experimental, con un enfoque mixto.

Este estudio como resultado luego de calcular los niveles alto, medio y bajo según la escala de stannone, se pudo apreciar un porcentaje abrumador de carga laboral, causando a los

trabajadores un estrés laboral elevado lo cual permite no desempeñarse de una manera adecuada, como conclusión se demostró estadísticamente que la carga laboral incide significativamente en el estrés del personal.

Esta investigación se relaciona con la planteada, ya que demuestra la afectación directa en el desempeño y estrés de los funcionarios al contar con cargas de trabajo muy elevadas, como se pretende desarrollar en la presente investigación.

Un tercer trabajo lo planteó Yadira Francisca Hidalgo Castillo (2022) el cual tituló “La carga laboral y el desempeño laboral en las organizaciones de servicio social de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales” en el cual analizó la relación de la carga laboral, con el desempeño laboral, mediante un instrumento metodológico cuantitativo a 85 colaboradores.

Como resultado demostró que existe una relación positiva media entre las dos variables, además de que los colaboradores están sometidos a una carga laboral intensa.

Este trabajo es pertinente con la investigación planteada, ya que aborda la necesidad de un análisis de cargas de trabajo mediante la medición cuantitativa, para implementar medidas de corrección para evitar un desgaste en los colaboradores y mejorar el rendimiento.

Proyecciones

Las proyecciones de un proyecto de investigación forman parte de su justificación, o sea, de la explicación contextual de su importancia, en base a cuáles son las expectativas que el proyecto espera satisfacer, y cuáles no. Es decir, se trata de la acotación del proyecto, de la delimitación de sus intereses, ya que ningún proyecto puede abarcarlo todo en su área. De esta manera, el alcance de un proyecto es el horizonte máximo de expectativas que el proyecto se plantea alcanzar, o sea, hasta dónde el proyecto se plantea llegar en su investigación o su desempeño. Así, no se esperará de él más de lo que haya inicialmente prometido, y si acaso lograra dar un poco más, se lo recibirá como un extra o un logro adicional.

Similarmente, las limitaciones de un proyecto son los aspectos de este que no podrán cubrirse, que escapan a sus posibilidades y a priori se saben inalcanzables. Se trata de sus fronteras conceptuales.

Cuando explicamos los límites de un proyecto, advertimos las debilidades, carencias o dificultades que el mismo va a tener que enfrentar y, a menudo, aceptar, de modo que luego no se nos echen en cara o en falta. Una buena explicación en ese sentido facilitará la labor de medir el éxito o fracaso de cualquier iniciativa.

Alcances

El alcance de este proyecto es analizar las cargas de trabajo y la necesidad de creación de nuevas plazas en la Subárea Cobro Administrativo a Patronos, Área Gestión de cobro a Patronos, Dirección de Cobros de la Caja Costarricense de Seguro Social, en el periodo del último cuatrimestre del 2024 y el primer cuatrimestre del 2025. Tomando como fuente de información la jefatura y los 6 funcionarios, el resultado de esta investigación pretende darle un estudio que permita la solicitud de nuevas plazas para la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos.

Limitaciones

La principal limitación de esta investigación es que al ser pocos funcionarios a los cuales se les va a aplicar el instrumento metodológico puede verse afectada la objetividad de las respuestas al estar afectados por una carga de funciones.

De igual forma debido a la carga de trabajo con la que cuentan los funcionarios no existe tanto espacio para utilizar herramientas de investigación más especializadas o más extensas, ya que no se cuenta con el tiempo suficiente para el desarrollo de esta.

Capítulo II: Marco Teórico

El marco teórico en esta investigación lo que hace es ayudar al lector a tener más claro el tema que se está tratando. En este apartado de la investigación encontrará conceptos básicos específicos y complementarios al tema.

Para el desarrollo de este capítulo se considera aspectos importantes como el análisis la administración pública, recursos humanos, evaluación de desempeño.

En el segundo referente habla del análisis de cargas de trabajo en los cuales se han tomado en cuenta su concepto y las formas de medición.

Por último, se tiene el referente a las necesidades de crear nuevas plazas y los instrumentos para fundamentar las solicitudes.

Administración

Se puede decir que la administración es aquella disciplina científica estudia las organizaciones, la cual es la encargada de la planificación organización, dirección y control de los recursos financieros, materiales tecnológicos, de recursos humanos y del conocimiento de la organización.

Se considera que el padre de la gestión administrativa es Henri Fayol (1841-1925), un francés que trabajaba para una empresa minera de carbón.

El cual tenía la teoría de que se debía poner más énfasis en la gestión organizacional y de recursos humanos de una forma que el enfoque principal es la estructura de la organización y que tan bien esté estructurado el recurso humano.

Según consulta a Euroinnova Internacionales Online Education (2024) se logró encontrar las siguientes teorías de lo que es la administración para diversos autores:

Según Ezequiel Ander, E. el sociólogo argentino, lo define como: "Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades".

Según Henry Sisk y Sverdlik Mario, la define como "Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos".

Según Lourdes Münch, Administradora egresada de la Universidad Nacional Autónoma de México, expresa que la administración "es el proceso por el cual la planificación, la organización, dirección y control se encarga de poder tener los objetivos de una empresa muy claros para poder adquirir buenas ganancias".

La Administración se compone de procesos, el cual se conoce como proceso administrativo la cual incluye de forma secuencial la planificación, la organización, la dirección y el control, los cuales son indispensables para el correcto funcionamiento de una organización.

Desde la perspectiva de la Administración de Weihrich, H; et al. (2022). Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos alcanzan objetivos de manera eficiente. No obstante, es necesario ampliar esta definición básica:

Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.

- La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
- También es útil para los gerentes de todos los niveles organizacionales.
- El objetivo final de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
- La administración se ocupa de la productividad, lo que supone eficacia y eficiencia. (p.5).

La administración es un todo, ya que planifica, organiza, dirige y controla todos los recursos de la organización llámese financieros, humanos, materiales, entre otros, este con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales de una manera eficiente y eficaz. Además de maximizar el desempeño de sus colaboradores en general, también logran cumplir los objetivos establecidos por la organización y esto se hace que se ejecuten metas específicas y rentables para la empresa.

Administración Pública

La definición de la administración pública en este trabajo de investigación es muy necesario, ya que al ser una institución pública se deben cumplir con requerimientos gubernamentales para poder realizar estudios de cargas de trabajo y solicitud de nuevas plazas.

Según Euroinnova Internacional Online Education (2024) se logró identificar ciertas teorías de que es la administración pública por diversos autores, por ejemplo:

Allán Brewer Carias indica que es el conjunto de órganos del Estado, o más propiamente de las personas jurídicas estatales que como sujetos de derecho administrativo que actúan en el mundo de las relaciones jurídicas; y por la otra, con dicha noción se identifica también a un conjunto de actividades que resultan de la gestión del interés general (acto administrativo) realizada generalmente por esos mismos órganos. Descubre en este artículo todo sobre la administración pública y sus beneficios.

Según Gabriela Mistral, la define como, está es la gestión que se lleva a cabo en los organismos, instituciones o entes públicos, que reciben de parte del poder político los recursos necesarios para atender los intereses o asuntos de los ciudadanos, de sus acciones y sus bienes, generando bienestar común, siguiendo un orden jurídico.

Según Omar Guerrero, la define como, es aquella parte de la ciencia de la administración que tiene que ver con el gobierno, y, por lo tanto, se ocupa principalmente de la rama ejecutiva, donde se hace el trabajo de gobierno, aunque evidentemente hay problemas administrativos también en relación con las ramas legislativa y de derecho.

Según González Prieto, La Administración Pública se define como, el conjunto de instituciones y órganos de gobierno encaminados a concretar sus propósitos, regida por un sistema político y ligada a las condiciones que imperan en el Estado.

Por ende, podemos entender que la administración pública se estructura con una serie de elementos que la identifican, como, por ejemplo, el recurso humano elemento que enlaza al gobierno con el pueblo, de igual forma se financia por medio de impuestos, aranceles, tasas, cargas sociales los cuales provienen del sector económico y de la ciudadanía.

Recursos Humanos

Recursos humanos se puede identificar como el conjunto de colaboradores que se encuentran dentro de una organización sector o economía.

Con respecto a la administración de empresas. Recursos humanos se involucra en todos los procesos de una organización que se realizan con los colaboradores, desde antes de que sean contratados hasta el último laboral.

Según Chiavenato (2019):

La administración de Recursos Humanos (ARH) consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Significa conquistar y mantener personas en la

organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable. (p. 50)

Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización. Y son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

En la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos no existe un departamento de Recursos Humanos, ya que, a nivel central de la Caja Costarricense del Seguro Social, existe el Área de Recursos Humanos que tiene en sus funciones todos los funcionarios de Oficinas Centrales.

Figura 1

Elementos de Recursos Humanos



Fuente: Totalhuman (2020)

Reclutamiento

El reclutamiento de personal es un proceso crucial para cualquier organización ya que se encarga de identificar y atraer a los mejores candidatos para llenar vacantes en la empresa, según dicen algunos autores.

Para Cascio (2021), el reclutamiento es la "procura de potenciales aplicantes para un empleo disponible en la organización" (p. 45). Es decir, es el inicio del proceso de selección y es fundamental para el éxito de este.

Por otro lado, Chiavenato (2019) define el reclutamiento como la "búsqueda y obtención de candidatos que estén capacitados para llenar una vacante en la empresa" (p. 10). Esta definición destaca la importancia de encontrar al candidato ideal y no solo a cualquier persona que pueda llenar el puesto.

Además, Werther (2019) explica que el reclutamiento es un proceso de "atraer y seleccionar el mejor talento disponible para cumplir con los objetivos de la organización" (p. 32). Aquí se enfatiza en la importancia de seleccionar al mejor candidato para cumplir con los objetivos de la empresa.

En resumen, el reclutamiento de personal es un proceso clave para cualquier organización que busca contratar al mejor talento para cumplir con sus objetivos de manera efectiva y eficiente.

En la subárea Cobro Administrativo a Patronos existen puestos profesionales como profesional 4, profesional 2, profesional 1, puestos no profesionales como técnico en administración 5 y asistente técnico en administración 4, dentro de los movimientos por rotación de personal cuando alguno de los funcionarios de puestos altos realiza ascensos en otra unidad o disfruta de su periodo de vacaciones, la jefatura realiza una cadena para que los puestos bajos cuenten con opciones de ascensos, lo que crea una problemática de que el puesto de menor salario es el que se requiere sustituir y para este puesto es muy complicada la sustitución ya que solicita experiencia en nombramiento como asistente en administración 4 no como gestor de cobros, en la mayoría de los nombramientos ingresa una persona con muy poco conocimiento de cobro a la cual debe iniciarse un procesos de capacitación y adaptación al puesto, que conlleva un desgaste de los funcionarios ya que se les recargan funciones y aparte participan en los procesos de capacitación de los nuevos colaboradores interinos.

Figura 2

Tipos de Reclutamiento



Fuente: Economipedia (2021)

Manual de Puestos

Las empresas hoy día requieren un manual de perfiles de puestos, ya que son necesarios para llevar a cabo procesos de contratación efectivos, asegurar que cada empleado entienda su rol dentro de la empresa y también sirve para evaluar el desempeño de cada colaborador y así poder promover el crecimiento profesional.

Muchas veces las empresas dedican suficiente tiempo, análisis y estrategia a su creación, o con frecuencia se basan únicamente en perfiles genéricos de candidatos que no tienen en cuenta las necesidades y objetivos de la empresa.

Son documentos que define las particularidades de un puesto de trabajo. Este incluye el detalle de las características operativas, así como los requisitos y exigencias para que una persona se desempeñe óptimamente en dicha posición.

Levantar información sobre el perfil de puesto es el primer paso en el proceso de reclutamiento y selección. En este, se identifican y conceptualizan las características del puesto, las cuales van a permitir encontrar al candidato idóneo y con las competencias necesarias para realizar las funciones del puesto.

Pero, además, al momento de obtener información sobre el perfil del puesto, se deben considerar también aquellas características de la organización que sean relevantes para la búsqueda y la evaluación, ya que la persona a contratar no sólo se deberá adaptar a las funciones, sino también a la empresa. Es así como comprender las características culturales y los elementos de la estrategia organizacional permitirá llevar a cabo el proceso con mayor probabilidad de éxito. (Goyenechea, 2022).

Un manual de puestos es una guía de gestión que contiene toda la información sobre los perfiles de trabajo de una empresa de manera organizada y detallada.

A su vez, cada perfil de puesto proporciona información sobre un puesto dentro de la estructura organizacional y detalla las funciones, competencias, requisitos y exigencias que se requieren para que una persona pueda desempeñarse adecuadamente en el trabajo.

Es un documento creado y aprobado por la Gerencia que contiene una descripción de los perfiles de puestos tipo con sus funciones y requisitos generales para la familia de puestos. Las empresas deben comenzar con este documento al realizar la descripción de puestos para la elaboración de la organización.

En la subárea Cobro Administrativo a patronos existen una desigualdad de puestos ya que existen:

- Puestos profesionales: Profesional 1, Profesional 2 y Profesional 4.

- Puestos no profesionales: Técnico en Administración 5 y Asistente Técnico en Administración 4.
- Puesto Informático: Operador de Tecnologías de la Información.

Pese a la diferencia de los perfiles del puesto la mayoría de las gestiones cobratorias se realizan por igual, a los puestos profesionales se les asignan algunas tareas más especializadas por el perfil más elevado, esta situación es de conocimiento de la jefatura la cual es consciente de que no es lo más idóneo por lo cual se están en proceso para iniciar con la solicitud de recalificación de los puestos administrativos para que todos cuenten con el perfil profesional, lo que ayudará a una mayor satisfacción y estabilidad de los funcionarios y una mayor estabilidad de la unidad ya que disminuirán los nombramientos interinos ya que ellos funcionarios no deben estar buscando mejores opciones salariales en otras unidades. De la mano sería más sencillo lograr encontrar funcionarios que estén interesados en realizar nombramientos en la unidad por el perfil del puesto.

Responsabilidades

Es el cumplimiento de las tareas que le sean asignadas e informar inmediatamente de su avance a su superior o jefatura. Implica que toda unidad administrativa y colaboradores deben responder al ejercicio de la autoridad; como resultado, la idoneidad, el equilibrio y la correspondencia entre estos factores son esenciales. La autoridad puede funcionar sin rendición de cuentas, y viceversa.

Importante tomar en cuenta que existen diferentes responsabilidades, por ejemplo:

Responsabilidad por funciones, por relaciones de trabajo, por equipo, materiales y valores que son los sus factores que se utilizan en la clasificación y valoración de puestos a calificar en un estudio de puesto, es importante mencionar cada uno de estos conceptos para que se amplíe mejor el conocimiento sobre este tema.

Responsabilidad por funciones, es considerado desde los puntos de vista de la eficacia y eficiencia, la responsabilidad directa el funcionario por el cumplimiento adecuado de las tareas propias del cargo y las implicaciones que ellas tienen para la totalidad de los procesos de la unidad o de la organización. Además, si las actividades están sujetas a calendarios o forman parte de procesos que sufrirían atrasos o problemas si ellas no se ejecutan con la calidad técnica requerida, con precisión y cuidado.

Responsabilidad por relaciones de trabajo se debe valorar el tipo de relaciones (externas, internas o ambas), la frecuencia de estas, la forma en que se desarrollan (directamente, mediante la vía telefónica, en reuniones, etc.) y, fundamentalmente, la calidad y la cantidad de las informaciones que se suministran.

Responsabilidad por equipo, materiales y valores este determina la responsabilidad directa del funcionario por la utilización de materiales, equipos y valores (efectivo o títulos), y el costo de ellos.

Según la teoría del autor Fincowsky, E, E. (2019), responsabilidad “es la exigencia que tiene todo individuo u órgano administrativo de cumplir las acciones encomendadas y rendir cuentas de su ejecución a su superior inmediato” (p.96).

Según la autora Munch Galindo, L. (2021) indica que una responsabilidad es “la obligación de un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas a delegadas”. (p.87)

Según Chiavenato, I. (2019), la definición de responsabilidad “es tomar la iniciativa, aceptar responsabilidades y tareas adicionales para el bien del grupo”. (p.223).

Responsabilidades son aquellas cualidades que hacen frente a las tareas que se deben realizar en un puesto de trabajo según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2025) “Las responsabilidades de la administración comprenden el control, el liderazgo y la dirección de

una entidad, incluyendo la toma de decisiones relativas a la adquisición, distribución y control de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, físicos e intangibles”

Como lo indica la Psicología y Empresa (2022):

Los empleados que recién ingresan al trabajo tienen cierta responsabilidad hacia la empresa y sociedad en general. Por lo tanto, los empleados aparte de los requisitos requeridos por el puesto deben contar también con integridad, compromiso, ética y trabajo en equipo.

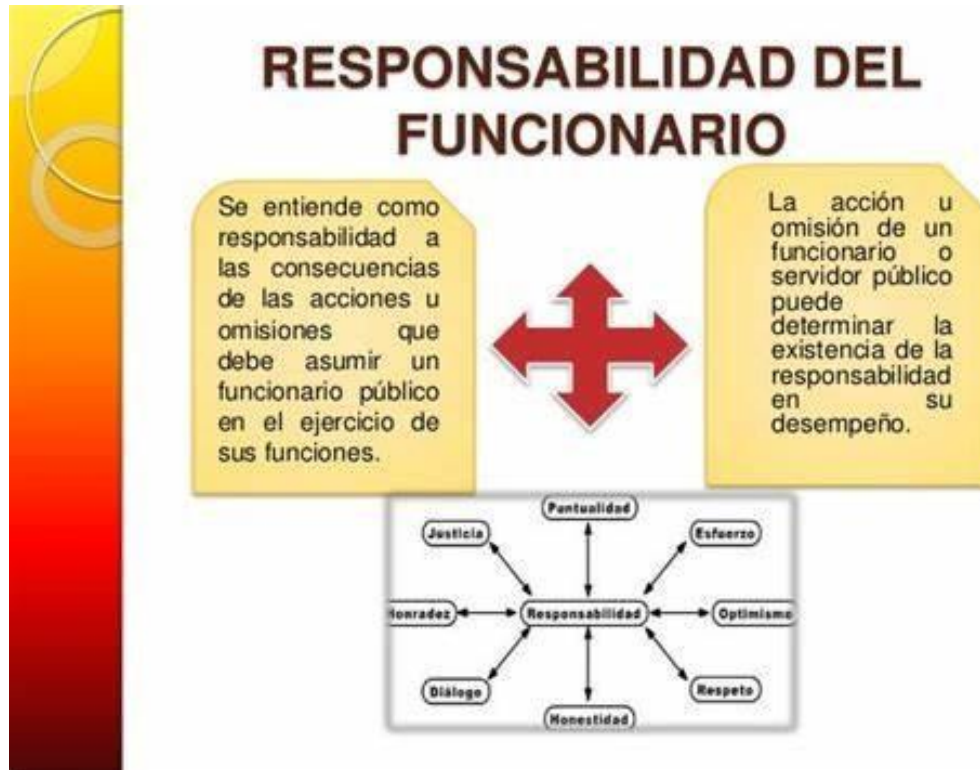
Como podemos ver en el presente concepto los diferentes puntos de vista de algunos autores acerca de la definición de responsabilidad, es importante recalcar que responsabilidades laborales son aquellas tareas que el patrono espera que el trabajador realice durante su jornada laboral y para las cuales fue contratado.

Para evitar que las responsabilidades laborales se conviertan en un factor de riesgo psicosocial, es fundamental que las personas trabajadoras las conozcan y comprendan, por lo que es esencial que se les comuniquen las responsabilidades de manera asertiva, ya sea por medio de instructivos o procedimientos que definan claramente las tareas y responsabilidades que les corresponden. Es importante evitar dar órdenes contradictorias y evitar que las responsabilidades laborales se conviertan en un factor de riesgo psicosocial.

Es fundamental que los centros de trabajo tengan responsabilidades claras para cada puesto. Cuando los empleados no saben lo que deben hacer, deben tomar más decisiones y procesar más información.

Figura 3

Responsabilidades de los funcionarios



Fuente: SlideShare (2014).

Obligaciones

Es un concepto de mucha importancia ya que estas son las que explican qué es lo que hay que hacer en el trabajo, cómo se hace y porqué se hace.

Según en nuestra jurisprudencia costarricense las personas trabajadoras tienen obligaciones, así como la parte empleadora que son los patronos, ambas partes cuentan con obligaciones que deben cumplir por ley, ya que estas se encuentran establecidas en varios artículos del Código de Trabajo.

Alphabet, Inc. (2022) "Exigencia establecida por la moral, la ley o la autoridad".

"los trabajadores tienen la obligación de acudir todos los días a su puesto de trabajo"

“Correspondencia o gratitud que una persona debe tener y manifestar a los beneficios recibidos de otra persona”.

Según Chiavenato, I. (2019):

Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados (asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición, de material, elaborar una orden de servicio, etc. Una obligación es una tarea un poco más compleja, más mental y menos física. (p.172).

Una obligación está formada por una o más tareas que constituyen una actividad significativa en la realización de un trabajo. (p. 77).

Las obligaciones laborales son aquello que se debe cumplir siempre bajo los términos de un contrato legal firmado por ambas partes, en donde se comprometen en cumplirlas según lo pactado en el documento o conversación ya que también acepta el contrato verbal.

Cumplimiento

La palabra cumplimiento es más que todo un proceso de seguimiento, en la preparación y entrega de lo solicitado en tiempo y forma, pues bien, lo dice la palabra es cumplir con lo que el patrono requiere de su puesto, siempre y cuando ayudando a la empresa y equipo de trabajo en mantener el orden del cumplimiento y así evitar o prevenir cualquier delito de acuerdo con las leyes.

Según la Real academia española define cumplimiento como “perfección en el modo de obrar o de hacer algo”.

Es el porcentaje de logro de una función realizada.

La transformación de cumplimiento se refiere a la evolución y armonización de las actividades existentes para algunas organizaciones con su perfil y tolerancia de riesgo interno,

cultura, objetivos estratégicos financieros y modelos de negocios, operativos, funcionales y de capital humano. Para algunas personas, puede significar un cambio significativo con un antes y un después muy evidentes.

Es importante tomar en cuenta en el cumplimiento en general de la empresa, por ejemplo, la cultura de riesgo, evaluación del programa de cumplimiento, diseño y transformación de cumplimiento, integración del cumplimiento, habilitar la información y tecnología, controles de cumplimiento y solución de análisis de cumplimiento.

Funciones

Según Chiavenato, I. (2019) “Es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño” (p. 180).

La función empresarial consiste en realizar una serie de tareas y actividades que tiene la finalidad de cumplir con el funcionamiento de la empresa, otra definición según la empresa R.U.N.A sería, la función: son las actividades realizadas de manera continua por el empleado de acuerdo con el puesto que tiene asignado. Para que las actividades sean consideradas una función deberán ser continuas y con cierta frecuencia. (R.U.N.A GENTE, 2022).

En la teoría de los autores Benjamín, E., Fincowsky, F. (2019) indica que la definición de funciones es la siguiente “es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización” (p.111).

Según de la autora Munch Galindo, L. (2021) indica que función es un “grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos del grupo social de cuyo ejercicio generalmente es responsable un área o departamento” (p.86).

Además, es conveniente que en las funciones se tome en cuenta los títulos de las unidades administrativas, llevar un orden según la estructura e iniciar en la redacción con un verbo infinitivo. Esto para poder redactar de la mejor manera.

En la Caja Costarricense de Seguro Social existe un manual de puesto por categoría del puesto, sin embargo, con muy generales y les corresponde a las jefaturas realizar una entrega de funciones a cada funcionario para establecer las funciones otorgadas.

Actividades

Las actividades son aquellas tareas que forman parte de un proceso laboral y además son aquellas responsabilidades que una persona tiene cuando trabaja para una empresa. Cada actividad varía según el trabajo, la industria o el lugar de trabajo de cada persona.

Cada empresa asigna tareas específicas a sus empleados en función de sus habilidades, experiencias y conocimientos.

Las actividades siempre van a variar dependiendo del puesto y sector comercial de la empresa, pero este dato es importante porque estas actividades deben estar documentadas, ya que esto es respaldo para ambas partes en tema de salario, jornada u horario laboral.

Las actividades en el ámbito laboral tienen la siguiente clasificación:

Ocasional es por un tiempo específico.

Fijo como bien lo dice el nombre es que el colaborador se encuentre en la empresa de forma indefinida, y esto por escrito.

Independiente como bien lo dice es aparte, persona externa que ofrece los servicios profesionales, a cambio de honorarios (pago).

Calificado es cuando los puestos requieren de ciertos puntos para aplicar, por ejemplo, experiencia, conocimientos profesionales.

No calificado es todo lo contrario de un calificado, no requiere o no necesita de ciertos requisitos.

Manual es cuando los colaboradores implican en las tareas el uso de manos, habilidades.

Alto riesgo es cuando se encuentra involucrado en el ámbito de riesgo de salud y seguridad.

Equipo es cuando las actividades se llevan de forma conjunta con el equipo de trabajo.

Por último, se puede decir que las actividades laborales son el desempeño exitoso de una tarea productiva específica, en el cumplimiento de un plazo de trabajo establecido para una persona.

En la Subárea Cobro Administrativo a Patronos para cada puesto exige requisitos legales y de experiencia, sin embargo, son para el puesto como tal, ejemplo un Asistente Técnico en Administración 4 puede laborar en la Gerencia de Pensiones realizando labores completamente distintas a las de la Dirección de Cobros, pero al estar nombrada en la misma plaza puede aplicar y ser tomado en consideración porque cumple con los requisitos.

Rendimiento

El rendimiento juega un papel importante en el éxito de las personas de forma individual y empresarial, ya que es la eficiencia y eficacia de un trabajador en su puesto de trabajo llevando a cabo de una manera correcta sus responsabilidades y así logrando los resultados deseados dentro de la organización.

Aún en actualidad, muchas empresas hoy en día no le ponen atención a rendimiento individual de los trabajadores porque no saben muchas veces como medir y evaluar algún intangible, pero no saben que se puede tomar en función de criterios específicos o indicadores según la naturaleza del puesto, ya que no todos los puestos se pueden medir de la misma manera.

Por ejemplos algunos indicadores que pueden incluir factores como el cumplimiento de plazos, superación de objetivos, demostración de competencia en las habilidades y conocimientos, cumplimientos de políticas y procedimientos establecidos por la empresa, trabajo en equipo, la colaboración, el servicio al cliente. Aquí podemos abarcar más, pero estos se piensan que son los más importante para poder evaluar.

Esto ayudar aumentar la productividad, rentabilidad y a la vez se mejora la satisfacción al cliente por se da un buen servicio, así logrando éxito en general.

La Subárea Cobro Administrativo a Patronos debe cumplir con los compromisos de resultados anuales, los cuales se les indican a los colaboradores y deben cumplirlos dependiendo a la nota anual se hace una evaluación del rendimiento general de la subárea.

Requisitos

Los requisitos son condiciones que se deben cumplir para poder realizar un determinado trabajo o acción, ya que no solo en lo laboral funciona sino también a nivel académico se usa este concepto; como por ejemplo obedecer los requisitos para que cualquier cosa suceda o se pueda acceder a ellos.

Los requisitos pueden ser necesarios o no dependiendo de la situación; existen diferentes requisitos por ejemplo los necesarios son aquellos que deben cumplir para la realización de un puesto de trabajo, los facultativos son los que pueden ser agregados como valor por el solicitante

esto para poder optar por ese puesto y los requeridos son los tangibles (físico) o intangibles (conocimiento, experiencia), esto va dependiendo de la situación que se esté presentando.

En la Subárea Cobro Administrativo a Patronos para cada puesto exige requisitos legales y de experiencia, sin embargo, son para el puesto como tal, ejemplo un Asistente Técnico en Administración 4 puede laborar en la Gerencia de Pensiones realizando labores completamente distintas a las de la Dirección de Cobros, pero al estar nombrada en la misma plaza puede aplicar y ser tomado en consideración porque cumple con los requisitos.

Auditoría de Recursos Humanos

Según Chiavenato (2019) define la auditoría de recursos humanos como “el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa, y la evaluación de sus funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar” (p. 652).

El objetivo principal de la auditoria de recursos humanos es verificar el funcionamiento de una institución, identificando los procesos o acciones que son perjudiciales para una empresa que no es justificable en relación con condiciones, practicas o económico. La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que se lleva a cabo, en especial cuando ese programa está descentralizado.

Según Chiavenato (2019) los patronos de evaluación y control de recursos humanos es:

Estándar es un criterio o modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados. Mediante la comparación con el estándar pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar qué ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema para que funcione mejor. (p 658).

Figura 4

Auditoría de Recursos Humanos



Fuente: Issuu (2023)

Gestión de talento humano

La gestión de talento humano es importante para el presente trabajo de investigación ya que se ve como el pilar fundamental para el desarrollo de las funciones establecidas para cumplir con la gestión obratoria, según Chiavenato (2020)

El contexto de la administración de recursos humanos lo conforman las personas y las organizaciones. Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquél para su subsistencia y éxito personal. Separar la existencia de las personas de su trabajo es muy difícil, por no decir casi imposible, dada la importancia o el efecto que éste tiene para ellas. (p. 5)

Es de suma importancia entender que los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a patronos son los encargados de realizar las gestiones obratorias quienes deben prepararse de

la mejor manera para desarrollar de una forma eficiente las tareas asignadas, según Chiavenato (2020) “Cada organización tiene una ideología propia en cuanto al papel que desempeñan las personas en el quehacer de la organización. El nombre que dan a las personas refleja el papel que les confiere la organización.”

A continuación, podemos observar de una forma gráfica los objetivos de una organización relacionados con los objetivos individuales de los colaboradores de toda empresa.

Figura 5

Los objetivos de la organización y los objetivos individuales de las personas.



Fuente: Chiavenato (2020).

Bienestar Laboral

Según Chiavenato (2019):

la calidad de vida laboral asimila dos posiciones antagónicas: por un lado, la reivindicación de los empleados por el bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por el otro, el interés de las organizaciones por sus efectos en la productividad y la calidad de vida, es decir, las organizaciones deben preocuparse indiscutiblemente por el recurso

humano que propicia la satisfacción de sus objetivos ya que mientras mejores recursos se le provea al empleado mejor rendimiento se va a lograr a nivel empresarial. (p. 6)

Como enuncia Chiavenato (2019), la calidad de vida laboral incluye múltiples factores: “satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de tener futuro en la organización, reconocimiento en los resultados alcanzados, salario percibido, beneficios alcanzados, relaciones humanas con el grupo y la organización, ambiente psicológico y físico de trabajo, libertad y responsabilidad de decidir, y posibilidades de participar.”

El bienestar laboral debe ser el principal factor a considerar por las instituciones, ya que es de suma importancia que los colaboradores estén bien tanto física como mentalmente para desarrollar las tareas de una forma eficaz y cumplir con los objetivos de la empresa.

Figura 6

Bienestar laboral



Fuente: economipedia (2022)

Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño nos puede ayudar tener una interpretación de las fortalezas y deficiencias de los colaboradores a como lo identifica Chiavenato (2019) la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro, además permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del colaborador a la organización o a su puesto de trabajo, desaprovechamiento de personas con más potencial que el exigido en su puesto de trabajo, desmotivación, etc., y esto con el fin de definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

En la Subárea Cobro Administrativo a Patronos se realiza una evaluación de desempeño anual de los colaboradores efectuada por la jefatura de Subárea.

Figura 7

Evaluación de desempeño

Infografía de HubSpot sobre la evaluación de desempeño para el área de Sales. El título principal es "Evaluación de desempeño" con el subtítulo "Competencias que puedes evaluar:". Se listan 12 competencias numeradas:

1. Creatividad e innovación
2. Adaptabilidad
3. Comunicación efectiva
4. Responsabilidad
5. Asistencia y puntualidad
6. Productividad y calidad del trabajo
7. Logros
8. Cooperación en equipo
9. Formación y desarrollo profesional
10. Identificación de áreas de mejora
11. Habilidades interpersonales
12. Resolución de problemas

El logo de HubSpot está en la parte inferior derecha.

Fuente: hubspot (2024)

Cultura Organizacional

Según Chiavenato (2019):

“La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización.”

(p. 66)

La Cultura Organizacional juega un papel crucial en la productividad de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos. Una cultura positiva puede motivarlos a fomentar la colaboración y la innovación, y aumentar la retención del talento. Por otro lado, una cultura tóxica puede obstaculizar el rendimiento y la moral de los empleados.

Concepto de cambio organizacional:

El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas (externas) o endógenas (internas) a la organización.

- Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad, o nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente. Estas fuerzas externas generan la necesidad de introducir cambios en el interior de la empresa.
- Las fuerzas endógenas que crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento provienen del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses.

Necesidad de adaptación y cambios permanentes

El individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización si quieren sobrevivir en un ambiente de cambios. El cambio organizacional no debe ser aleatorio sino planeado.

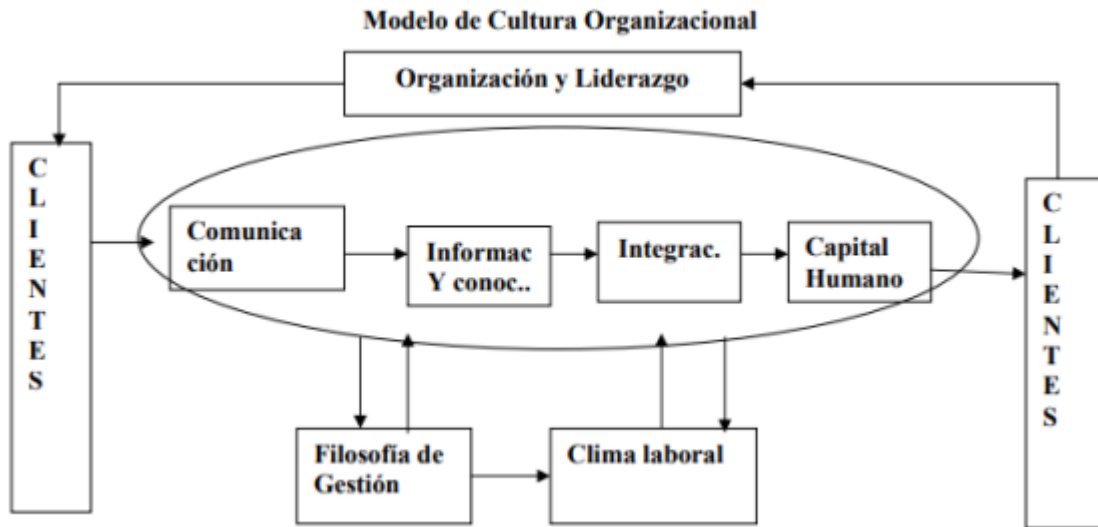
Existen cuatro clases de cambios en las organizaciones:

- Estructurales: afectan la estructura organizacional, divisiones o departamentos
- Tecnológicos: afectan máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología afecta la manera como la empresa ejecuta sus tareas, fabrica sus productos y presta sus servicios.
- De productos o servicios: afectan los resultados o las salidas de la organización.
- Culturales: cambios en las personas, en sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Todos estos cambios no son aislados sino sistémicos, pues se afectan entre sí y producen un fuerte efecto multiplicador. Es necesario descongelar los paradigmas existentes. Los cambios pueden presentarse en varias dimensiones y a diferente velocidad.

Figura 8

Modelo de Cultura Organizacional



Fuente: Durive (2025)

Cargas De Trabajo

Asumir una posición en cualquier organización requiere de equilibrio entre la salud mental y la salud física, las cuales coexisten en el área laboral. Qué es la carga laboral refiere a los requerimientos físicos y mentales que ameritan el cumplimiento de una labor.

La carga laboral refiere al conjunto de actividades por cumplir que involucran el estado físico y mental, los cuales coexisten y trabajan a la par, a fin de mostrar el rendimiento necesario para cumplir dicha actividad.

El problema está cuando, por la carga laboral excesiva, una de ellas se ve afectada, causando descontrol en el empleado. En el caso de la salud física, la sobrecarga puede ocasionar dolores corporales, imposibilidad en la carga de peso, ente otros.

En el caso de la salud mental, las afecciones principales suelen ser la fatiga y el estrés, que pueden derivar en falta de energía, irritabilidad e incluso depresión. Es por esto por lo que la carga laboral debe ser equilibrada.

Por otro lado, qué es la carga laboral también refiere a estas capacidades físicas y mentales deseadas en el empleado. Algunas son: capacidad de procesar y retener la información, carga de peso, movilidad de equipos, entre otros.

Algunos síntomas de un personal con carga laboral son:

- **Agotamiento físico y mental:** La falta de personal implica que un número reducido de empleados debe asumir una carga de trabajo excesiva, lo que puede resultar en agotamiento físico y mental. Los trabajadores se ven obligados a realizar tareas adicionales y trabajar horas extras, lo que afecta su rendimiento y aumenta el estrés.
- **Estrés y ansiedad:** La sobrecarga de trabajo genera altos niveles de estrés y ansiedad en los empleados. La presión constante de tener que cumplir con plazos ajustados y realizar múltiples tareas simultáneamente puede tener un impacto significativo en la salud mental de los trabajadores.
- **Disminución de la calidad del trabajo:** Cuando los empleados se encuentran sobrecargados de trabajo, es probable que su nivel de concentración y atención disminuya. Esto puede llevar a errores, falta de precisión y disminución de la calidad del trabajo realizado.

La sobrecarga de trabajo también tiene un impacto negativo en el ambiente laboral en general.

- **Desmotivación y falta de compromiso:** Los empleados que se ven constantemente abrumados por una cantidad excesiva de tareas tienden a sentirse desmotivados y

desalentados. Esta falta de motivación puede llevar a una disminución en su compromiso con la organización y su trabajo.

- **Falta de trabajo en equipo:** La sobrecarga de trabajo puede dificultar la colaboración y el trabajo en equipo. Los empleados están tan enfocados en sus propias tareas que tienen poco tiempo o energía para colaborar con sus compañeros, lo que afecta negativamente la comunicación y la eficiencia en el lugar de trabajo.
- **Aumento del conflicto y la tensión:** La falta de personal y la sobrecarga de trabajo pueden generar conflictos y tensiones entre los empleados. Cuando se sienten abrumados y presionados, es más probable que ocurran malentendidos, fricciones y roces interpersonales.

Es importante implementar estrategias efectivas para enfrentar y gestionar la sobrecarga de trabajo causada por la falta de personal.

- **Priorización de tareas:** Es esencial identificar las tareas más importantes y urgentes y priorizarlas. Los empleados deben centrarse en completar primero las actividades críticas y luego asignar tiempo para las demás tareas menos prioritarias.
- **Delegación de responsabilidades:** Si es posible, se debe delegar parte de la carga de trabajo a otros miembros del equipo. Distribuir equitativamente las tareas entre los empleados ayuda a aliviar la presión y evitar la sobrecarga individual.
- **Comunicación abierta y transparente:** Fomentar una comunicación abierta y transparente en el lugar de trabajo es fundamental. Los empleados deben sentirse cómodos compartiendo sus preocupaciones y dificultades relacionadas con la sobrecarga de trabajo, para que puedan encontrar soluciones juntos.

- **Apoyo y autocuidado:** Es importante brindar apoyo emocional y promover el autocuidado entre los empleados. Esto puede incluir proporcionar recursos para gestionar el estrés, fomentar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y ofrecer programas de bienestar en el lugar de trabajo.

La carga laboral por la falta de personal es muy común según aela.es (2024):

La falta de personal puede causar un desequilibrio significativo entre la vida laboral y personal. Esto se debe a que cuando hay una escasez de personal, los empleados tienen que asumir mayores responsabilidades y trabajar más horas para compensar la falta de personal. Esto puede llevar a un aumento del estrés, agotamiento y falta de tiempo para actividades personales y familiares. Además, la falta de personal puede aumentar la presión laboral y disminuir la satisfacción y el bienestar psicológico de los trabajadores. En última instancia, esto puede afectar negativamente la calidad de vida de los individuos y su salud mental.

De acuerdo con la teoría anterior se puede concluir que la falta de personal afecta tanto a los funcionarios como a la institución para la que laboran, ya que el exceso de trabajo por exceso de tareas asignadas, el poco tiempo de descansar y el estrés de cumplir con los cronogramas anuales asignados, conllevan a un deterioro tanto físico como mental para los colaboradores.

Es importante en este caso de estudio que la institución que a su vez es de las más grandes de Centroamérica realicen los procesos necesarios para prevenir una sobre carga de trabajo en sus unidades, que puede ser la contratación de nuevo personal, o bien la implementación de programas de apoyo psicológico y el fomento de un ambiente laboral saludable y balanceado.

Partiendo del hecho de que exista un buen ambiente laboral donde se maximiza el trabajo de los colaboradores de una forma adecuada sin exceso de trabajo o un estrés muy elevado no solo beneficia a el colaborador si no que el más beneficiado es la organización, ya que se logra cumplir los objetivos de una forma más eficiente y provechosa.

En la Subárea Cobro Administrativo a Patronos, no existe un departamento de Recursos Humanos, ya que pertenece a Recursos Humanos de Oficinas Centrales, los cuales tienen de igual forma un exceso de trabajo y es una unidad obsoleta, por lo cual en este momento la institución no cuenta con una estructura de Recursos Humanos sólida que permita realizar estudios de cargas de trabajo, ya que su prioridad es realizar las gestiones de trámite de acciones para el pago de los colaboradores, el cual también es obsoleto y existen atrasos en los pagos, lo que conlleva a más estrés a la hora de desarrollar sus funciones.

Figura 9

La Carga de trabajo



Fuente: Genially (2023).

Necesidad de Creación de Nuevas Plazas

Según consulta a la página principal de la Caja Costarricense de Seguro Social (2025) es una institución que cuenta con alrededor de 50.000 trabajadores (distribuidos en aproximadamente 320 unidades ejecutoras), así como una gran diversidad de perfiles y gama de puestos. Por la magnitud, complejidad y relevancia en cuanto a los aspectos de administración y gobierno en materia de salud y de pensiones, el tema de recursos humanos se convierte en un aspecto fundamental en el quehacer institucional. En este sentido, la necesidad de personal es latente en una Institución como la Caja, por lo que se requiere que haya un proceso articulado y ordenado, que involucre todos los niveles de gestión institucional, en procura de generar un proceso de planificación del recurso humano y al mismo tiempo, racionalizar los recursos presupuestarios de la CCSS.

Por la importancia que tiene el tema de creación de plazas a nivel de la Caja, es que se han dirigido los esfuerzos institucionales a enmarcar dichas necesidades en el contexto de un modelo de planificación de recursos humanos en el que participen las diversas instancias involucradas en el proceso a nivel interno de la institución como lo son el CENDEISS, las gerencias y a nivel externo, los sindicatos, el sector educativo, entre otros. Lo anterior, a fin de que se convierta en un marco orientador para la gestión, asignación de personal y distribución de recursos financieros.

Es por ello, que la Dirección de Administración y Gestión de Personal, como instancia encargada de la conducción técnica del proceso en el ámbito institucional, ha realizado una actualización y modificación al *Manual de Procedimientos para el trámite de Estudios en Materia de Clasificación y Valoración de Puestos*, específicamente en su Capítulo V referente al tema de Creación de Plazas el cual fue elaborado en el año 2004. Como parte de estas modificaciones, se ha elaborado un procedimiento para la creación de plazas con financiamiento local, para

fortalecer técnicamente la solicitud de plazas que realizan las unidades ejecutoras, y, asimismo, promover la verificación y validación de estas.

Es así como, este procedimiento surge ante la necesidad de establecer un proceso para la creación de plazas local estructurado en los diferentes niveles de gestión, como medio para orientar y alinear a las diferentes unidades ejecutoras de la Institución, en búsqueda de dar sustento a los requerimientos de personal y con ello, promover el fortalecimiento de la prestación de los servicios, apegados a las posibilidades financieras de la Caja.

Caja Costarricense de Seguro Social

La Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) creada el 1° de noviembre de 1941 por el Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia, destinada a aplicar el Seguro Social Obligatorio y a incrementar el voluntario; el obligatorio contemplaba cubrir los riesgos de enfermedad, invalidez prematura, vejez, muerte y paro involuntario; y comportaba además una participación de las cargas de maternidad, familia, viudedad y orfandad. El 7 de enero de 1942 se reglamentó esta ley para darle verdadera autonomía y para poder desarrollar su cometido.

El 1 de setiembre de 1942 empezó el sistema de cobros de las cuotas establecidas para su mantenimiento, de patronos, obreros, empleados públicos y particulares.

En aquel momento la Seguridad Social solo cubría a los trabajadores directos. Se señaló claramente que cuando la situación lo permitiera la seguridad social protegería a los cónyuges, protegiéndose a la mujer trabajadora y sus hijos independientemente de si estaba casada o no.

Ese 1 de setiembre de 1942 se estableció la obligación de los patronos de empadronar a todos los trabajadores en la Caja Costarricense del Seguro Social, y de enviar sus planillas de empleo.

Tiene su fundamento legal en la Ley Constitutiva de la Caja del 22 de octubre 1943 (Ley número 17), la cual le dio a esta Institución su carácter de Autónoma, es decir, independencia

del Gobierno Central en su administración; Sin embargo, esta nació a la vida institucional el 1º de noviembre de 1941, en el Gobierno del Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia.

El fundamento constitucional está señalado en el artículo 73 del Capítulo de Garantías Sociales de la Constitución Política de la República y a la letra dice:

“Artículo 73.-Se establecen los seguros sociales, en beneficio de los trabajadores manuales e intelectuales, regulados por el sistema de contribución forzosa del Estado, patronos y trabajadores, a fin de proteger a éstos contra los riesgos de enfermedad, invalidez, maternidad, vejez, muerte y demás contingencias que la ley determine. La administración y el gobierno de los seguros sociales estarán a cargo de una institución autónoma, denominada Caja Costarricense de Seguro Social. No podrán ser transferidos ni empleados en finalidades distintas a las que motivaron su creación, los fondos y las reservas de los seguros sociales. Los seguros contra riesgos profesionales serán de exclusiva cuenta de los patronos y se regirán por disposiciones especiales.”

Su misión es administrar los seguros sociales en nuestro país -Costa Rica- proporcionar los servicios de salud en forma integral al individuo, la familia y la comunidad y otorgar la protección económica, social y de pensiones, conforme la legislación vigente, a la población, mediante:

- El respeto a las personas y a los principios filosóficos de la seguridad social: universalidad, solidaridad, unidad, igualdad, obligatoriedad y equidad.
- La gestión innovadora, con apertura al cambio, para lograr mayor eficiencia y calidad en la prestación de los servicios.
- El fomento de los principios éticos, la mística, el compromiso y la excelencia en el desempeño del personal de la institución.

- El aseguramiento de la sostenibilidad financiera, mediante un sistema efectivo de recaudación.
- La orientación de los servicios a la satisfacción de las personas usuarias.
- La promoción de la investigación y de la innovación en el desarrollo de la salud, seguridad social, las pensiones y de la gestión.
- La capacitación continua y la motivación de los funcionarios.

El Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM) se crea en 1947, incluía a los trabajadores del Estado, Instituciones Autónomas, Semiautónomas y las Municipalidades. En julio de ese mismo año, se incorporan los trabajadores administrativos de la empresa privada.

El 12 de mayo de 1961, mediante la Ley N.º 2738, se aprueba la Universalización de las prestaciones del Seguro de Enfermedad y Maternidad extendiéndolas a los trabajadores independientes y dando cobertura a toda la población costarricense.

Se reforma del artículo 177 de la Constitución Política que dispuso universalizar el Régimen de Enfermedad y Maternidad de la Caja y fijó un plazo de diez años a la CCSS para instrumentar el cambio.

Mediante ley número 2737, del 12 de mayo de 1961, fue reformada la Constitución Política en su artículo 73, con el fin de aprobar el principio de obligatoriedad del Estado en cuanto a la financiación de la CCSS.

En mayo de 1971, la Ley No 4750 modificó el artículo 3 de la Ley Constitutiva de la CCSS y la facultó para cubrir a los trabajadores independientes, para coadyuvar en el tratamiento de la población indigente y para participar en los programas de prevención de la enfermedad.

Posteriormente, se incluyó en la cobertura del seguro a todos los obreros del país.

En junio de 1971, mediante Ley No. 4772, se modificó la Dirección Ejecutiva Superior de la CCSS y fueron creados los cargos de Gerente General y dos Subgerentes, uno médico y uno administrativo.

En el año 2000, se aprobó la Ley No. 7983 Ley de Protección al Trabajador la cual le otorga a la CCSS la responsabilidad de recaudar las cuotas obrero-patronales relacionadas con los fondos de capitalización laboral y el fondo de pensión complementaria, con el fin de distribuir las a las diferentes operadoras de pensiones definidas por el trabajador.

El 1 de noviembre de 2010, la CCSS es declarada Institución Benemérita de Costa Rica por Ley No. 8882, aprobada por la Asamblea Legislativa y publicada en La Gaceta No. 240, Alcance 33, del 10 de diciembre de 2010.

La Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) está conformada por un conjunto de establecimientos de salud organizados por regiones y niveles de atención, con distintos grados de complejidad y capacidad resolutoria, interrelacionados entre sí, articulados de forma vertical y horizontal, cuya complementariedad asegura la provisión y continuidad de un conjunto de servicios en salud destinados a satisfacer necesidades y demandas de la población, e incrementar la capacidad operativa de la Institución. Los establecimientos de salud y dependencias de la Institución operan bajo un modelo de redes, con el soporte de un sistema de referencia y contra referencia entre las distintas unidades; se basa en protocolos de atención y relaciones de mutua colaboración. La CCSS ha definido tres redes de servicios de salud

El modelo de atención de Seguro Social que se propuso atender las demandas actuales y futuras de la Institución, pretenden mantener y fortalecer los principios de: Equidad, Igualdad, Obligatoriedad, Solidaridad, Subsidiariedad, Unidad y Universalidad.

La CCSS está conformada por un conjunto de establecimientos de salud, organizados en 3 Niveles de Complejidad con distintos grados de capacidad resolutoria, interrelacionados entre

sí, articulados de forma vertical u horizontal. Esta complementariedad asegura la provisión y continuidad de un conjunto de servicios en salud destinados a satisfacer necesidades y demandas de la población e incrementar la capacidad operativa de la Institución. Desde el punto de vista de la respuesta de los servicios de salud a las necesidades del usuario, los Niveles de Complejidad corresponden a combinaciones funcionales de servicios, de los cuales los de menor complejidad resolutive, denominados de Primer Nivel, comprenden las acciones más elementales o básicas del sistema. Los otros niveles: Segundo Nivel y Tercer Nivel, corresponden a agrupaciones de servicios de diferente grado de especialización y complejidad mayor resolutive ascendente, que actúan en general sobre la base de referencia del Primer Nivel. En otras palabras, lo que distingue a un nivel de otro es su capacidad tecnológica y la dotación de recurso humano, lo que redundará, en la resolución de problemas

La Junta Directiva de la CCSS, en su artículo 8° de la sesión N.º 9022, celebrada el 14 de marzo de 2019, establece una nueva organización para la gobernanza de la prestación de los servicios de salud. Los establecimientos de salud y dependencias de la CCSS operan bajo un modelo de redes, con un abordaje Inter niveles entre las distintas unidades del sistema, basado en protocolos de atención y relaciones de mutua colaboración. Lo anterior busca asegurar la continuidad de la atención de los usuarios. Las oportunidades de trabajo en Red, a nivel vertical u horizontal, según alternativas viables de distribución geográfica, complementariedad de servicios y otras, promueven una mejor gestión e incide en la sostenibilidad del sistema. Ayer Noroeste Este Redes servicios de salud Sur Huetar Norte Chorotega Pacífico Central, Central Norte Hoy Huetar Atlántica Se mantiene la adscripción actual de los hospitales nacionales generales y especializados. Central Sur Redes integradas de prestación de servicios de salud Brunca Las Redes, se subdividen en áreas de salud, y estas a su vez en sectores de salud a los cuales se les asigna un equipo básico de atención integral en salud (EBAIS). Las redes son

tuteladas por las Direcciones de Redes Integradas de Prestación de Servicios de Salud. Estas son unas instancias técnicas-administrativas que asesoran al nivel operativo.

De acuerdo con el artículo 6 de la Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, su órgano superior es la Junta Directiva, quien ejerce plena autoridad en lo referente a políticas, planes y programa de la Institución, los cuales son ejecutadas por el Cuerpo Gerencial a saber: <https://www.ccss.sa.cr/gerentes>

Gerencia General.

Gerencia Administrativa.

Gerencia Financiera.

Gerencia Infraestructura y Tecnología.

Gerencia Médica.

Gerencia de Pensiones

Gerencia de Logística

Para administrar los recursos financieros de la Institución, así como garantizar la oportuna recuperación de los adeudos patronales, la Caja creó dentro de su estructura la Gerencia División Financiera, (ahora Gerencia Financiera), la cual es la encargada de garantizar una efectiva gestión para la captación y recaudación de las deudas en favor de la Seguridad Social.

Dirección de Cobros

Al pasar de los años la Caja ha pasado por transformaciones de estructura organizativa con el fin de lograr una gestión con mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades.

Para lograr lo anterior, ha sido necesario modernizar los sistemas de información, los sistemas de facturación, recaudación y cobros, incorporar nuevos procesos de distribución y realizar las inversiones requeridas para adaptar el modelo financiero al modelo de gestión.

Data que la Gerencia de División Financiera, tenía a cargo la Dirección de Inspección y Cobros, cuya misión sería velar y dictar las normas y políticas relacionadas con el cobro de planillas ordinarias y adicionales de los patronos cotizantes., a su vez la Dirección de Inspección y cobros contaba con el Departamento Gestión de Cobros, quien tenía a su cargo dos secciones y una unidad, denominadas de la siguiente manera: Sección de Cobros Administrativos de Cuotas Obreras y Patronales, Sección de Obligaciones Financieras y la Unidad Oficina de Recaudación.

Mediante circular N°18431 del 31 de agosto de 1992, emitida por la Gerencia División Financiera, se crea la Sección Control de Cobro, como una unidad de trabajo adscrita al Departamento Gestión de Cobros, para que asumiera el control y evaluación de los casos y sumas adeudadas a la Institución, trasladadas a cobro judicial, dicha unidad de trabajo coordinaba sus funciones con los abogados externos contratados por la Institución y abogados internos del Departamento de Cobro Judicial de la Dirección Jurídica de la Caja.

En el año 1995 en el documento denominado “Fortalecimiento de la Gerencia de División Financiera” se establecieron las siguientes Direcciones y su área de trabajo internas:

Dirección de Inspección y Cobros.

- Investigación y Análisis Económicos.
- Control Patronal.
- Estudios Especiales.
- Gestión de Cobros.

Dirección Financiero Contable.

- Contabilidad
- Tesorería.
- Costos.

Dirección de Presupuesto.

- Formulación de Presupuesto.
- Evaluación y Control de Gastos.

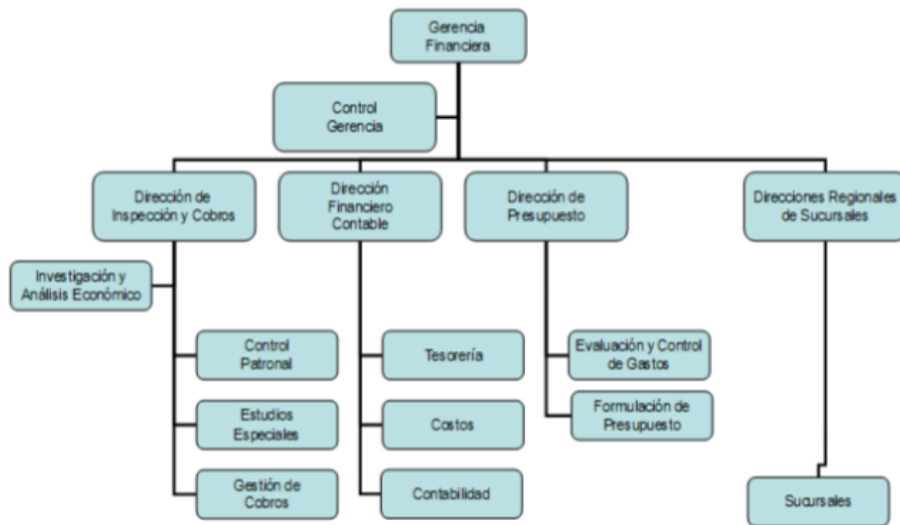
Dirección Regionales de Sucursales.

- Sucursales.

Según se muestra en la siguiente figura:

Figura 10

Organigrama Anterior de la Gerencia Financiera



Fuente: Jefatura Olga Rocío Duarte Bonilla (2025)

Más tarde, según acuerdo de Junta Directiva, en Sesión N°6956, Artículo 30, del 5 de setiembre de 1995, el Departamento de Cobro Judicial el cual pertenecía a la Gerencia Administrativa, se traslada a la Gerencia de División Financiera, bajo la jurisdicción de la Dirección de Inspección y Cobros. No obstante, el traslado efectivo, se operó a finales de octubre de 1997 con la siguiente estructura organizativa: Área Control y Evaluación Abogados Internos y Externos, Área de Información y Apoyo Administrativo.

En diciembre de 1998, la Dirección de Desarrollo Organizacional de la Caja, a petición de la Gerencia de División Financiera, formula la propuesta funcional orgánica del Área Institucional de Cobros, en la cual se propone la creación de la Dirección Gestión de Cobros y dos departamentos: Departamento de Cobro Administrativo y Departamento de Cobro Judicial, pero no es sino, hasta el 28 de enero de 1998, que la Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, en el Artículo 2 de la Sesión 7299, adoptó las consideraciones y recomendaciones de la Gerencia de División Financiera, donde se acuerda aprobar la propuesta funcional y orgánica en el Área institucional de Cobros (Acuerdo de Junta Directiva, Artículo II, Sesión 7299).

Lo anterior en virtud de que se encontraban mezcladas dos misiones con la misma naturaleza, pero con diferente complejidad a cargo de la Dirección de Inspección y Cobros, las cuales consistían en el aseguramiento y recuperación; Sin embargo, estas funciones no se cumplían a cabalidad, por lo que surge la necesidad de realizar una división entre ambas conformándolas como: "Dirección de Inspección y Dirección Gestión de Cobros"

Con la creación de la Dirección Gestión de Cobros, en enero de 1999, situación que prevalece a noviembre de 1999, el Departamento de Cobro Administrativo, tiene a su cargo la Sección de Cobro Administrativos y la Sección de Registro y Conciliaciones, así mismo el Departamento de Cobro Judicial, dos programas sustantivos y uno de apoyo administrativo: Control Evaluación de la Gestión Interna, Control y Evaluación de la Gestión Externa, y el Programa de Información y Apoyo Administrativo, los cuales operan bajo las normas y

regulaciones que se establecen en la Ley Constitutiva de la Caja, reglamentos y anexos que la ley determine.

No obstante, los cambios en las políticas, las estrategias, la demanda de los usuarios y la dinámica institucional, genera una serie de modificaciones reflejadas en la conformación de nuevas unidades de trabajo, que responden a nuevos requerimientos y a solicitud de las autoridades superiores la Dirección de Desarrollo Organizacional, ajusta una vez más la estructura funcional y organizacional de la Gerencia de División Financiera de la siguiente manera:

Dirección FRAP

- Fondo de Retiro.
- Fondo de Ahorro y Préstamo.

Dirección del SICERE

- Facturación y Afiliación.
- Registro y Control de Aportaciones.

Es cuando se separa la Dirección de Inspección y la Dirección de Cobros de la siguiente manera:

Dirección de Inspección.

- Inspección Área de Servicios.
- Inspección Área de Industria y Comercio.

Dirección de Cobros.

- Gestión de Cobros.

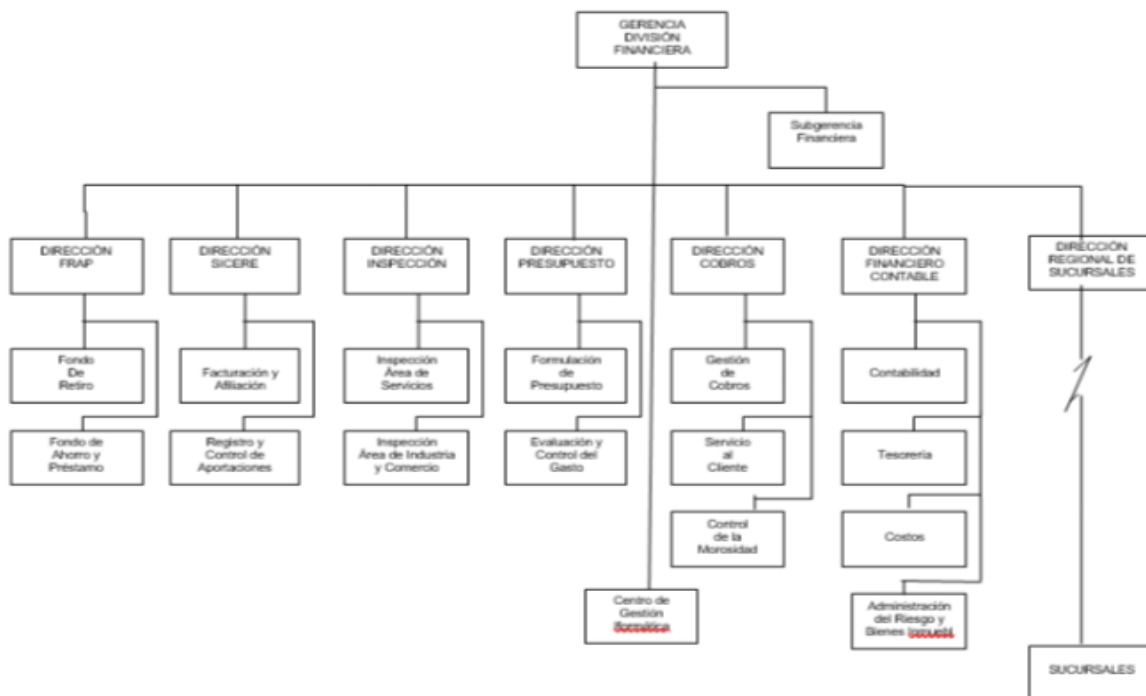
- Servicio al Cliente.
- Control de la Morosidad

Dirección Financiero Contable

- Administración del Riesgo y Bienes Inmuebles.

Figura 11

Cronograma actual Gerencia Financiera



Fuente: Jefatura Olga Rocío Duarte Bonilla (2025)

En el año 2007, la Junta Directiva en el Artículo 3 de la Sesión N°8192, celebrada el 11 de octubre de 2007 señala que teniendo a la vista el oficio N°GDF-43738 de fecha 25 de setiembre del 2007 firmado por el señor Gerente de la División Financiera ACUERDA aprobar la reestructuración planteada en el estudio denominado “Reestructuración del nivel central, Estudio Organizacional Integral de la Gerencia de la División Financiera” elaborado por la Dirección de Desarrollo Organizacional, a solicitud de la Gerencia de División Financiera, mediante oficio

GDP-18-218 de fecha 23 de mayo de 2005, suscrito por el Lic. Manuel Ugarte Brenes, Gerente a.i.

Es así como como actualmente se conceptualiza a la Dirección de Cobros, como una unidad responsable de desarrollar y controlar en forma integral la gestión de cobros por morosidad derivadas en las cuotas obrero, patronales trabajadores independientes, en cumplimiento de la Ley Constitutiva de la CCSS y la Ley de Protección al Trabajador, con sistemas de información oportunos para la toma de decisiones.

Desarrolla sistema de información actualizados sobre la morosidad patronal general información estadística necesaria para el funcionamiento de este sistema, otorga asesoría y capacitación en su ámbito de competencia a otras unidades de sede y desconcentradas.

Misión

Regulamos, asesoramos y gestionamos el cobro de la morosidad de las cuotas obreras, patronales y de trabajadores independiente.

La Dirección de Cobro por parte cuenta con los siguientes valores:

Excelencia

Promovemos la existencia en el desarrollo de la gestión, en beneficio de la sociedad y de los usuarios de los servicios.

Tolerancia

Respetamos las ideas y opiniones de los demás, no obstante, sean diferentes a las nuestras.

Respeto a las personas

Apoyamos y valoramos a las personas que trabaja y aportan soluciones para el bienestar de la organización y de la Institución.

Responsabilidad social

Contribuimos significativamente el desarrollo institucional y del país, privilegiando de calidad y oportunidad en la prestación de los servicios que otorga la Institución.

Humanismo

Valoramos y promovemos la formación integral de nuestros funcionarios, resaltando los valores humanos de dignidad, honestidad, transparencia, entre otros.

Cooperación

Apoyamos las relaciones que fomentan la cooperación inter y extrainstitucional, para desarrollar con oportunidad las acciones en salud, pensiones y prestaciones sociales.

Compromiso

Se desarrollarán acciones para cumplir con la obligación contraída, lograr la oportunidad en la ejecución del trabajo, promover el desarrollo de la cultura organizacional y mantener un análisis permanente de la Institución y del entorno nacional, con el propósito de orientar la toma de decisiones.

Integridad

La ética y la moral serán las bases de nuestra actuación y toma de decisiones.

Transparencia

Las actuaciones del funcionario en los asuntos de carácter institucional y de cualquier orden, se deben tratar ética, honestidad, lealtad, claridad, sin ambigüedad y con altos valores morales.

Visión

Seremos una unidad altamente tecnificada, con bajos índices de morosidad patronal, alto nivel resolutivo y eficientes mecanismos de control interno y externo.

En línea de lo anterior es necesario conocer cuáles son los objetivos de la Dirección de Cobros.

Objetivos

Son los resultados deseados por la organización, orientan las decisiones de la administración, establecen las bases para la planificación y definen los propósitos y metas para cada una de las unidades de trabajo adscritas.

Para alcanzar la misión y visión de la Dirección de Cobros se establecen los siguientes objetivos: general y específicos.

Objetivo general

- Generar los mecanismos para el cobro de las cuotas obreras, patronales de la Ley de Protección al Trabajador, de trabajadores independientes y derivados de éstas, mediante el establecimiento de un marco regulatorio en el ámbito institucional, sistemas de control, de evaluación de la gestión y una plataforma con tecnología de punta.

Objetivos específicos

- Contar con un sistema efectivo de cobro administrativo y judicial de las cuotas obreras, patronales de la Ley de Protección al Trabajador y derivadas de éstas.
- Gestionar los mecanismos de cobro de cuotas a los trabajadores independientes, con base en la políticas y lineamientos definidos para el control de la morosidad.

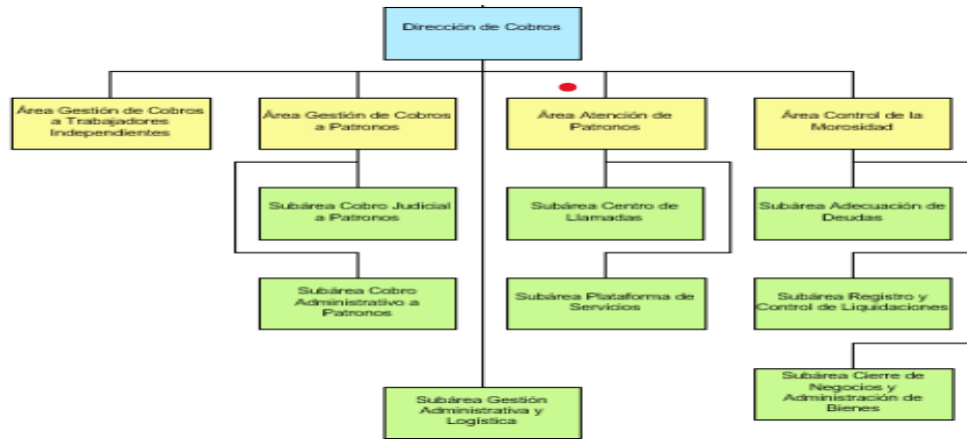
- Implantar los mecanismos de cobro disponibles para gestionar la recuperación de los adeudos de las cuotas obreras, patronales de la Ley de Protección al Trabajador, de trabajadores independientes y derivadas de éstas.
- Garantizar la información actualizada de los registros y las conciliaciones de las diferentes cuentas de manera eficaz y oportuna.
- Contar con procesos sistematizados de información patronal que integren y resuelvan en forma oportuna y eficiente las demandas y los requerimientos de los clientes internos y externos.
- Establecer mecanismos de control y evaluación para el cumplimiento de las políticas y directrices del área de cobros.
- Proponer el marco regulatorio institucional para el desarrollo efectivo de la gestión de cobros.
- Establecer programas de divulgación, asesoría y capacitación, para el desarrollo efectivo de los procesos de cobros en las áreas desconcentradas.

La Dirección de Cobros es responsable de administrar, planificar, dirigir, conducir y evaluar estratégicamente cinco procesos de trabajo: Atención de Patronos, Control de la Morosidad, Gestión de Cobro a Patronos y Gestión de Cobro a Trabajadores Independientes.

Cada Área tiene a cargo sus diferentes subáreas a saber.

Figura 12

Organigrama Dirección de Cobros



Fuente: Jefatura Olga Rocío Duarte Bonilla (2025)

Capítulo III: Marco Metodológico

A continuación, en este capítulo se abordará los aspectos metodológicos implementados en el desarrollo de este proyecto, que consiste en el análisis de cargas de trabajo y necesidad de creación de nuevas plazas en la Subárea Cobro Administrativo a Patronos, es en este apartado donde se explica el tipo de investigación que se realizó, los sujetos de estudio que se tomaron en cuenta, las fuentes de información de donde se tomó o sustrajo la información y por último las variables estas son las que nos ayudaron a desarrollar el tema, además las técnicas de investigación, así como también la manera de cómo se analizó la información y nos detalla de cómo se generó la propuesta.

En este proyecto se ha aplicado la investigación tipo descriptiva, ya que la información fue recopilada directa y detalladamente de la en la Subárea Cobro Administrativo a Patronos, en San José en Oficinas Centrales de la Caja Costarricense del Seguro Social, donde se desarrollan las labores de la Dirección de Cobros.

Enfoque de la Investigación

Los enfoques de investigación son un conjunto de planteamientos, sistematizados y controlados, que se encargan de orientar la resolución de un problema. El objetivo del estudio fue analizar los enfoques de investigación en las ciencias sociales. El paradigma empleado fue el post-positivista con enfoque cualitativo y diseño documental, el cual le permitió al investigador recoger información de libros y artículos relacionados con el tema abordado. Se utilizó como técnica la revisión documental, la cual ayudó a obtener información para explicar el fenómeno, como instrumento se usó las fichas de contenido o de trabajo la cual permitió extraer datos para realizar el análisis y las discusiones. Los hallazgos expresan que los enfoques de investigación son una perspectiva y formas de ver la realidad, los cuales se encargan de orientar la solución de un problema. También, la revisión documental permitió indicar que actualmente en las ciencias sociales se utilizan los enfoques cuantitativos, cualitativos, mixtos, experimental y

participativo cada uno de los cuales tienen sus características y elementos que los distinguen y dependiendo del problema planteado en el estudio, el investigador puede seleccionar el indicado. Se concluye que los enfoques de investigación es la forma que se va a proceder en un estudio, orientan el camino que van a utilizar los investigadores para solucionar una situación problemática que se puede tener, que se haya observado y que se quiere investigar.

Los enfoques de investigación son parte fundamental en el proceso investigativo ya que cuenta con características importantes como son los tipos de enfoque estos tienen que ver más con la realidad del estudio, los tipos de datos brindados.

Es importante seleccionar el enfoque adecuado para cada investigación, ya que cada uno tiene sus beneficios, limitaciones y los resultados pueden variar dependiendo del enfoque utilizado. También existen enfoques mixtos que combinan elementos de ambos enfoques para obtener una visión más completa y profunda del objeto de estudio.

Enfoque Cualitativo

El enfoque cualitativo de investigación se enmarca en el paradigma científico naturalista, el cual, como señala Barrantes (2018), también es denominado naturalista-humanista o interpretativo, y cuyo interés “se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social” (p. 82).

La investigación cualitativa asume una realidad subjetiva, dinámica y compuesta por multiplicidad de contextos. El enfoque cualitativo de investigación privilegia el análisis profundo y reflexivo de los significados subjetivos e intersubjetivos que forman parte de las realidades estudiadas.

Es importante aclarar lo siguiente: aunque el enfoque cualitativo se orienta hacia la interpretación de realidades subjetivas, la investigación cualitativa no deja de ser científica, y lo es tanto como la investigación basada en el enfoque cuantitativo; dicha interpretación tampoco

se reduce a un asunto de opiniones de quien investiga (Abarca, Alpízar, Sibaja y Rojas, 2013, p. 10).

En esta misma línea, Abarca, et. al. (2013) apuntan que “a pesar de sus diferencias, los datos cualitativos también tienen un valor epistemológico similar a los cuantitativos y se extraen mediante métodos rigurosos” (p. 10).

De esta manera, sin dejar de gozar de carácter científico, la investigación cualitativa parte de postulados propios del paradigma científico naturalista, los cuales determinan las características particulares del proceso investigativo con enfoque cualitativo.

Enfoque Cuantitativo

La investigación cuantitativa actualmente es un método de investigación que utiliza datos, variables y muestras numéricas para llegar a conclusiones sobre un tema en específico. Sin embargo, no surgió de la manera descrita ni con el nombre actual: ha ido evolucionando, cambiando y creciendo a través del tiempo con el surgimiento de nuevos conocimientos.

Iniciando apenas en el siglo V antes de Cristo, con los primeros conocimientos matemáticos presentados por Euclides a la Escuela Pitagórica, se abrieron las puertas a lo que mucho después llegaría a ser la investigación cuantitativa, pues fue hasta 1849 que, con la obra de Auguste Comte, se presentaron las primeras ideas del positivismo. En esta se hablaba de teorías que sólo podrían ser resueltas por medios científicos. Del positivismo se pasó al postpositivismo —considerado el padre del enfoque cuantitativo—, que regaló los principales elementos que caracterizan actualmente a la investigación. Posterior a esto, se definieron los diferentes términos necesarios para su uso, todos generados en distintos años con la unión de múltiples mentes.

El método ha tenido sus puntos claves y cambiantes. Uno de ellos, y tal vez el más importante, fue en 1939, con el inicio de la Segunda Guerra Mundial, cuando se vieron

necesitados métodos cuantitativos para resolver problemas de logística y para generar nuevos sistemas de detección militar. De esta forma, el enfoque fue utilizado para situaciones como la generación del radar en Inglaterra

Existió otro punto clave en el año 1950. Fue conocido como el año de su apogeo debido a que se emplean encuestas en las investigaciones científicas para reforzar su credibilidad. Cabe destacar que en estas fechas se inventó la primera computadora y las máquinas para calificar pruebas, según lo afirma Hernández, Collado, Baptista (2010). Luego Donald T. Campbell y Julián Stanley comienzan los estudios para realizar validez. Este proyecto lo toma John Tukey, quien lo perfecciona para enfocarlo hacia el análisis exploratorio de datos.

En conclusión, la trayectoria de la investigación cuantitativa ha sido cambiante y continúa evolucionando hasta el día de hoy. Aún más en las últimas décadas del siglo XX, cuando comienzan a realizarse mediciones y análisis multivariados a través de la medición de variables. Dicho análisis es sofisticado y comercializado, lo que permite una aplicación cada vez más efectiva. Es gracias al aporte e innovación de cada uno de los investigadores que formaron parte de su historia, que una idea se convierte en miles de teorías; todo por medio del método cuantitativo de investigación.

Figura 13

Rutas de Investigación



Fuente: Mi asesor de tesis (2023)

Figura 14

Diferencia entre investigación Cualitativa y Cuantitativa

Cualitativa	Cuantitativa
Es de caracter exploratorio. Este muy utilizado para comprender las opiniones y motivaciones de los participantes del estudio.	La investigación cuantitativa se utiliza para cuantificar un problema mediante la generación de datos numéricos pueden ser transformados en información estadística.
Este tipo de investigación ayuda a desarrollar ideas e hipótesis.	La investigación cuantitativa utiliza datos medibles para descubrir patrones que se presentan en la investigación.
La investigación cualitativa recolecta la información a través de técnicas no estructuradas o semi estructuradas.	La recopilación de datos cuantitativos se basan esencialmente en la obtención de datos numéricos y estadísticos.
El tamaño de la muestra es más pequeño ya que el método de recopilación de datos se basa en la interacción personal.	El tamaño de la muestra es mayor en comparación con la investigación cuantitativa, y la recolección se realiza regularmente a través de encuestas.

Fuente: Question Pro Inc., (2022)

Enfoque Mixto

Investigación múltiple, investigación integrativa, investigación mixta, son algunos de los nombres que ha recibido este tipo de investigación (Barrantes, 2018, p. 100), que ha generado diferentes discusiones y controversias a lo largo de los años.

El enfoque mixto puede ser comprendido como “(...) un proceso que recolecta analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo estudio” (Tashakkori y Teddlie, 2003, citado en Barrantes, 2018, p.100).Durante mucho tiempo, se consideró que los enfoques cuantitativo y cualitativo eran completamente contrarios y que, por ende, no podían utilizarse de forma conjunta; sin embargo, tal como Uwe Flick (2012) explica “(...) la combinación de ambas estrategias ha cristalizado como una perspectiva que se analiza y practica de varias formas.” (p.277).

Actualmente, se puede observar una posición más ecléctica por parte de algunos expertos, y esta tendencia se puede encontrar en algunos estudios en donde se busca dar, tanto

una explicación de los hechos (enfoque cuantitativo) como una comprensión de estos (enfoque cualitativo). Lo que puede contribuir a anular los posibles sesgos de la investigación y fortalecer el proceso investigativo (Barrantes, 2018, p. 98).

Método de la Investigación

Los tipos de estudios son puntos que se entrelazan producto de una causa. Parfraseando lo que indica Hernández Sampieri, R (2021) en donde indica que los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y, por lo común, anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos. Por lo general, los estudios descriptivos son la base de las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y están muy estructurados.

Las investigaciones que se realizan en un campo de conocimiento específico pueden incluir diferentes alcances en las distintas etapas de su desarrollo. Es posible que una investigación se inicie como exploratoria, después puede ser descriptiva y correlacional, y terminar como explicativa. (p 106).

Es importante tener en cuenta que estos tipos de estudios no son mutuamente excluyentes y pueden solaparse en algunos aspectos. Cada tipo de estudio tiene sus ventajas y limitaciones, y es importante seleccionar el tipo de estudio adecuado para responder a la pregunta de investigación.

Figura 15

Alcances de Investigación



Fuente: Investigación científica.org

Investigación Exploratoria

Para Zafra (2020), este tipo de investigación:

(...) sirve de base para continuar con una descriptiva y ésta (sic), a su vez, con una correlacional y después con una explicativa. Es importante recordar que la ciencia, lo que llamamos la teoría de una ciencia, se va formando poco a poco, con los resultados que vayan arrojando una buena cantidad de estudios. (p. 2)

Es así como las investigaciones de este corte están inmersas en un escenario inicial, sin estudios previos, lo que conlleva a que produzcan nuevos escenarios y líneas de investigación.

Investigación Descriptiva

En los estudios descriptivos, de acuerdo con Mar et al. (2020): “El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (p. 102).

Es así como, en este tipo de investigación, a partir de toda la información sobre las variables y sus relaciones, se hacen inferencias aplicables a toda la población; no se trata de explicar el fenómeno de estudio, o cambiar el contexto, por lo que no existe manipulación de los datos, que en este caso se tratará de un análisis también de naturaleza correlacional.

Investigación Explicativa

En este tipo de investigación, no solo se trata de describir un fenómeno, sino también de brindarle explicación a los principios que lo originan. La Universidad Veracruzana (2021), la describe como:

Aquella que tiene relación causal; no sólo (sic) persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas de este. Mediante este tipo de investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta de los porqués del objeto que se investiga. (párr. 8)

La investigación exploratoria no pretende dar resultados definitivos ni concluyentes, sino que sirve como base para futuras investigaciones más profundas y específicas. En este aspecto, algunas de las características de la investigación exploratoria incluyen que es flexible y adaptable, ya que no sigue un método rígido ni una estructura fija.

Investigación Correlacional

Respecto al estudio correlacional, este, de acuerdo con Velázquez (2023) “es un tipo de estudio de investigación no experimental en el cual un investigador mide dos variables. Entiende y evalúa la relación estadística entre ellas sin influencia de ninguna variable extraña” (párr. 2).

Fuentes de Información

En el caso de las fuentes de información, ellas están definidas por Studocu (2023) como:

El origen de una información determinada, es decir, el soporte en el cual encontramos información y el cual podemos referir a terceros para que, a su vez, la recuperen para sí mismos. Las fuentes de información pueden ser de muy diverso tipo y pueden brindar datos más o menos fidedignos, lo cual influirá de manera decisiva y determinante en los resultados que vayamos a obtener. Investigar es obtener información, y saber investigar es, por ende, saber cómo recoger la información del modo más confiable posible. (párr. 1-2)

En general, las fuentes de información son definidas como aquellos insumos que se utilizan ya sea como sustento teórico, metodológico, o bien en el análisis de la información una vez que se haya realizado la recolección de datos. Las fuentes de información se clasifican ya sean primarias o secundarias, y en el siguiente apartado se explica y detalla cada una de ellas para la presente investigación.

Fuentes primarias

Las fuentes primarias, según la opinión de Trejo (2021): “Son los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia” (p. 41). Es decir, estas fuentes son seleccionadas porque fueron públicas por primera vez (en el caso de las fuentes documentales) por lo que no se ha manipulado el mensaje de estas. También, dentro de este tipo de fuentes se encuentran los participantes del estudio, ya que brindan información veraz y confiable respecto al fenómeno estudiado. Para la presente investigación, se seleccionan las siguientes fuentes primarias:

Los 7 funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos.

Estudios previos relacionados utilizados como antecedentes de estudio.

Tabla 1

funcionarios Subárea Cobro Administrativo

Subárea Cobro Administrativo a Patronos	
Jefatura:	Olga Rocío Duarte Bonilla
Funcionarios:	
Nathaly Solano Agüero	Profesional 4
Samaria González Trejos	Profesional 2
Deivy Chaves Cambroner	Profesional 1
Anthony Lobo Calvo	Técnico Administrativo 5
Mariela Martínez Segura	Asistente Técnico en Administración 4
Adrián Castillo Rivera	Operador en TIC

Fuente: Fuente: Elaboración propia (2025)

Fuentes Secundarias

Por otro lado, las fuentes secundarias, para Trejo (2021), “fueron producidas por personas distintas a quienes las emplean en la investigación” p. 41). Y para Gutiérrez et al. (2020), añaden que: “constituyen el objetivo principal de la revisión bibliográfica y proporcionan información de estudios anteriores: libros, antologías, artículos, monografías, tesis, informes, documentos, memorias de eventos, filmaciones de hechos, documentales, etc.” (p. 74).

En otras palabras, las fuentes de información secundarias son aquellas que en algún momento fueron de carácter primario; por lo tanto, han sido ya parafraseadas o citadas indirectamente por otros autores. En este estudio, las fuentes secundarias corresponden a:

Información extraída de libros del área de administración de empresas, metodología de la investigación y artículos científicos.

Páginas o sitios webs oficiales de distintas organizaciones.

Documentación de informes anuales de la Dirección de Cobros.

Variables o Unidades De Análisis

Las variables son aquellos elementos medibles y cuantificables que se extraen directamente de los objetivos. Para Barrantes (2018):

Las variables se utilizan en las investigaciones con enfoque cuantitativo. La variable se entiende como todo rasgo, cualidad o característica cuya magnitud (dimensión) puede variar en individuos, grupos u objetos. Es todo aquello que se va a medir, controlar y estudiar en un trabajo de investigación. (p. 188)

Tabla 2

Variables de Investigación

Objetivos específicos	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Identificar las cargas de trabajo en las gestiones de cobro a patronos dentro de la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos, Área Gestión de Cobro a Patronos, de la Dirección de Cobros de la Caja Costarricense de Seguro Social.	Cargas de Trabajo	La carga laboral refiere al conjunto de actividades por cumplir que involucran el estado físico y mental, los cuales coexisten y trabajan a la par, a fin de mostrar el rendimiento necesario para cumplir dicha actividad.	Esta variable pretende identificar las cargas de trabajo a las cuales están sometidos los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos.	Cuestionario a los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo. Matriz RACI
Evaluar el desempeño actual de las funciones en la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos, Área Gestión de Cobro a Patronos, de la Dirección de Cobros de la Caja Costarricense de	Evaluación de Desempeño	Para Chiavenato (2012) la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro, además permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del	Se busca tener los resultados de la evaluación de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos.	Cuestionario a los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo.

Seguro Social, mediante encuestas y análisis.		colaborador a la organización o a su puesto de trabajo, desaprovechamiento de personas con más potencial que el exigido en su puesto de trabajo, desmotivación, etc., y esto con el fin de definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.		
Proponer un plan para la solicitud de nuevas plazas en la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos, Área Gestión de Cobro a Patronos, de la Dirección de Cobros de la Caja Costarricense de Seguro Social, con el objetivo de optimizar el desempeño y alcanzar las metas establecidas.	Necesidad de solicitud de nuevas plazas	Estudio de contratación de personal para lograr cumplir los objetivos y metas del cronograma anual de la Dirección de Cobros.	Por medio de cuestionario y entrevista a la jefatura se pretende buscar la solución a las cargas de trabajo por medio de solicitud de nuevas plazas.	Cuestionario a los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo.

Fuente: Fuente: Elaboración propia (2025)

Instrumentos

Como menciona Sampieri (2018), un instrumento es “aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente”; además, es indispensable que toda medición o instrumento de recolección de datos reúna tres requerimientos fundamentales: confiabilidad, validez y objetividad.

Los instrumentos de investigación son herramientas valiosas para recopilar y analizar datos en cualquier estudio científico. Estos instrumentos permiten obtener información precisa y confiable sobre el objeto de investigación. Por otro lado, dichos instrumentos permiten utilizar

información como documentos y parámetros, entre otros, que permiten analizar e interpretar los recursos utilizados para la medición de las variables.

Entrevista

En palabras de Martínez (2019), es un:

Instrumento formulado a manera (sic) preguntas abiertas que utiliza procedimientos menos estandarizados de recolección de datos, cuya intención es recabar la información necesaria para una investigación, la cual será tratada sin medición de datos debido a que fue obtenida de una muestra. (p. 113)

La entrevista es el producto de una interacción en la que una persona actúa como moderadora y otras personas responden a preguntas específicas sobre un tema determinado. En este caso, se empleará una entrevista con preguntas abiertas dirigidas a la jefatura de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos.

Cuestionario

Para Gutiérrez et al. (2020): “El cuestionario o formulario de preguntas constituye el núcleo central y por tanto el elemento más importante de la encuesta como medio de investigación de la técnica de campo” (p. 132).

Este instrumento es muy sencillo de aplicar, ya que se plantean preguntas con diversas opciones. Es importante, a la hora de elaborarlo, tratar de hacer el cuestionario más claro posible, formulando el número de preguntas que realmente capten información de valor para la investigación, usar palabras claras y sencillas, y en la medida de lo posible, que sean cerradas.

El cuestionario propio de esta investigación se realiza con base en los objetivos específicos planteados en este trabajo, de manera que se tiene claridad de la información que se necesita recopilar para dar respuesta a las preguntas de investigación, cuyo análisis de

resultados, a su vez, permite puntualizar las conclusiones y recomendaciones propias de la investigación, y dan paso a la parte propositiva del trabajo.

Matriz RACI

Según asana (2025): “RACI es un acrónimo en inglés (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) que ayuda a los equipos a brindar claridad con respecto a la asignación de roles en un proyecto y determinar quién es el responsable de una tarea específica”.

Una matriz RACI es una forma de identificar los roles y responsabilidades de los equipos de tu proyecto para cualquier tarea, logro o entrega del proyecto. Al seguir la matriz RACI, puedes aclarar cómo está distribuida la responsabilidad y reducir la confusión. RACI significa lo siguiente:

- **Responsable:** Esta persona está a cargo del trabajo de forma directa. Es realmente la persona que realiza el trabajo. Solo debe haber un responsable por tarea para que sepas a quién acudir si tienes preguntas o actualizaciones. Si una tarea tiene más de un responsable, esto puede hacerte perder claridad y causar confusión. En cambio, prueba agregar colaboradores adicionales como algunos de los otros roles en la matriz RACI, que pueden ser ocupados por más de una persona.
- **Aprobador:** El aprobador está a cargo de supervisar la finalización general de la tarea, aunque es posible que no sea la persona que en realidad realiza el trabajo. Hay dos formas de asignar el rol de aprobador. A veces, el aprobador es un ejecutivo senior, o líder o, incluso, el responsable del proyecto (aunque en ese caso la persona asume dos roles diferentes durante el flujo de trabajo de la tarea). En cualquier caso, este rol es el de una persona que está a cargo de aprobar el trabajo antes de que se considere finalizado. Al igual que en el caso del rol de responsable, solo debería haber un aprobador.

- **Consultado o consultores:** Esta será la persona o personas que deben revisar y dar el visto bueno al trabajo antes de entregarlo. Puede haber varios consultados para cada tarea, logro del proyecto o entrega. Se trata de una persona con suficiente conocimiento y expertos como para emitir opiniones sobre el trabajo realizado por el responsable de proyecto. Para identificar a la persona que realizará este rol en la matriz RACI deberás hacerte algunas preguntas como: ¿quién es realmente experto en la materia? o ¿a quién o a quiénes afectará la tarea?
- **Informado:** Esta es la persona o grupo de personas a las que se les informa en relación con el progreso y finalización del trabajo. Probablemente no estén involucradas en ningún otro aspecto de la entrega. De hecho, a estas personas no se les pedirá opinión sobre el trabajo realizado, solo necesitan una actualización de estado de la tarea.

Proceso para la recolección y análisis de datos

Según menciona Sampieri (2018) “la recolección de datos implica la selección de uno o varios métodos o instrumentos que se puedan adaptar o desarrollar”. Para la investigación se proyecta recolectar datos por medio de entrevista a la jefatura de la subárea Cobro Administrativo a Patronos y cuestionario a los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos, que permitan el desarrollo de la investigación.

Para la presente investigación es de suma importancia la aplicación del cuestionario ya que permite recabar información de la fuente principal, los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos, que permitirá identificar si existe una carga de trabajo, pese a contar con un buen desempeño y que determine que lo que se requiere sea más personal.

De igual forma mediante la matriz RACI se podrá identificar las funciones que realiza cada funcionario, de ahí se puede recabar información para determinar si existe un exceso de trabajo que afecte el desempeño de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos.

Capítulo IV: Análisis de Resultados

En el presente capítulo se procederá a analizar los resultados del cuestionario aplicado a los 7 funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos, Área Gestión de Cobro a Patronos, Dirección de Cobros de la Caja Costarricense de Seguro Social. El cuestionario aplicado se adecuó de la mejor manera para abarcar los objetivos planteados en el trabajo de investigación y la investigación de cómo aplicar la matriz RACI a esta unidad.

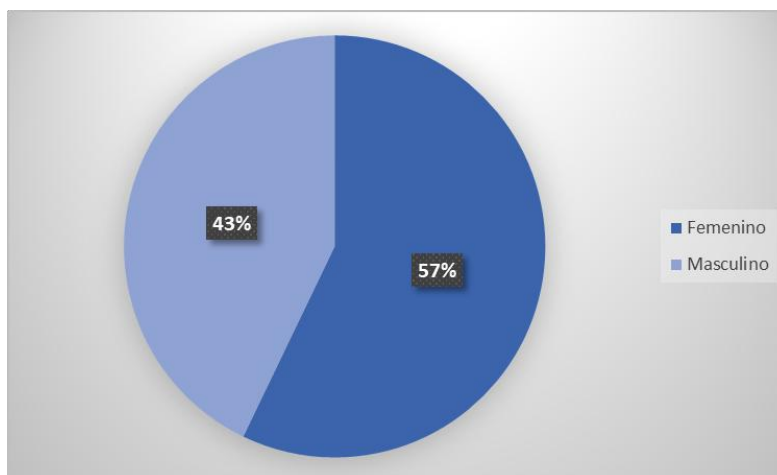
Análisis del cuestionario.

Los resultados obtenidos se presentarán mediante gráficos para buscar que se interpreten de una manera más simple y directa. Posterior a la aplicación del cuestionario se tienen los elementos para determinar que existe una carga laboral y es necesaria la solicitud de creación de nuevas plazas en la Subárea Cobro Administrativo a Patronos, Área Gestión de Cobro a Patronos, Dirección de Cobros de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Para una claridad de los funcionarios actuales de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos, se realizaron 2 consultas generales:

Figura 16

Género

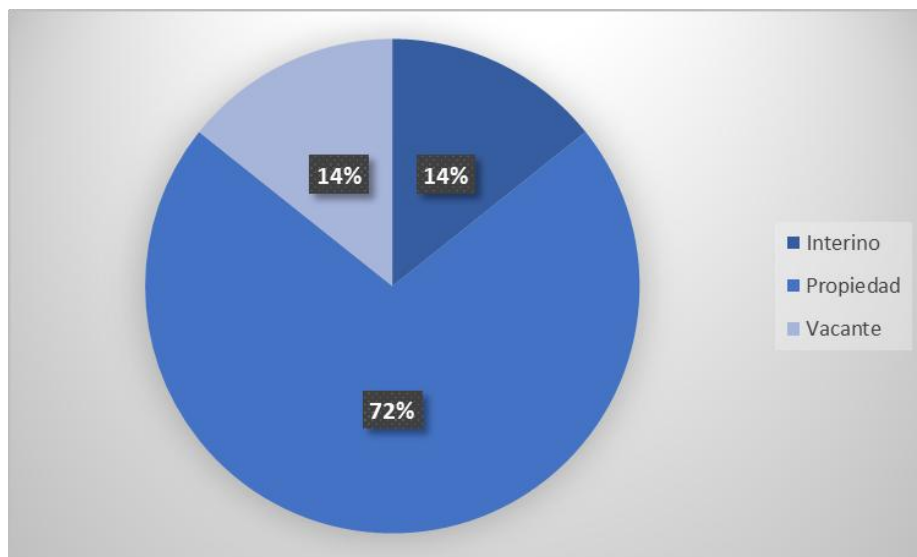


Fuente: Elaboración propia (2025)

Los datos suministrados evidencian un 57% de mujeres y un 43% de hombres, considerando la muestra de los 7 funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos, el género de los funcionarios es muy equilibrado, lo cual nos permite tener un resultado equilibrado tomando en consideración la variable por género.

Figura 17

Condición Laboral



Fuente: Elaboración propia (2025)

El análisis de esta respuesta nos permite evidenciar que existe un 72% de funcionarios en propiedad, un 14 % en plaza vacante y un 14% se encuentra de forma interina. Esta pregunta es muy importante ya que nos permite identificar que el porcentaje más alto de funcionarios tienen una estabilidad laboral ya que cuenta con propiedad en la Subárea de Cobro Administrativo, lo cual significa que tienen suficiente experiencia de cómo se desarrollan las actividades de acuerdo con el cronograma anual de la Dirección de Cobros.

Por otra parte, para lograr investigar de acuerdo con los objetivos se realizaron 10 preguntas a los 7 funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos, por cada variable identificada por cada objetivo.

Análisis del objetivo específico: Identificar las cargas de trabajo en las gestiones de cobro a patronos dentro de la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos, Área Gestión de Cobro a Patronos, de la Dirección de Cobros de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Para efectos del análisis de este objetivo específico se tomará como base las primeras 10 consultas del cuestionario aplicado a los 7 funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos.

Para las preguntas aplicadas se estableció la opción de marcar:

1: Nunca 2: Casi nunca 3: Indiferente 4: Casi siempre 5: Siempre

Tabla 3

Preguntas aplicadas de la variable Cargas de Trabajo.

N°	Pregunta
1	El nivel de atención en el desempeño de sus funciones es elevado.
2	A usted le dan ordenes claras sobre su trabajo, instrucciones y procedimientos.
3	Usted tiene control sobre las actividades asignadas.
4	El trabajo permite la ejecución de varias actividades.
5	La preparación académica de los funcionarios está en concordancia con las actividades que realizan.
6	Usted tiene iniciativa en la resolución de problemas en el ámbito laboral.
7	Usted puede pedir ayuda a sus compañeros de trabajo en alguna actividad que no pueda realizar.

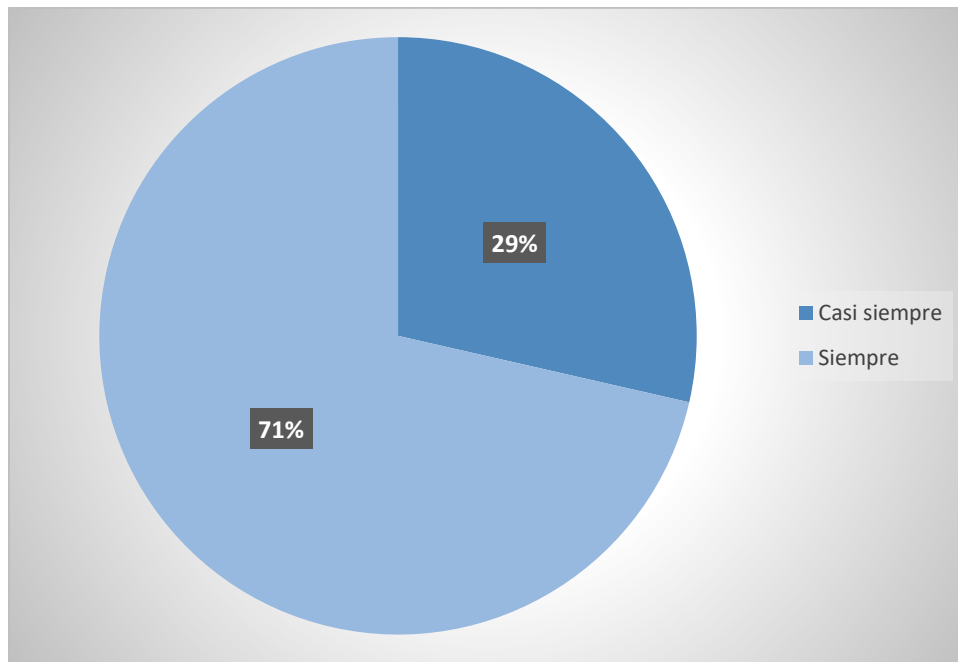
8	Cuando se le asigna tareas, tiene en cuenta la opinión de sus compañeros de trabajo.
9	Solicita usted a la jefatura que se le reasignen funciones cuando llegan nuevos funcionarios.
10	Considera que cuenta con una sobrecarga de trabajo.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Con respecto a las preguntas anteriores se logró recabar los siguientes resultados:

Figura 18

El nivel de atención en el desempeño de sus funciones es elevado.



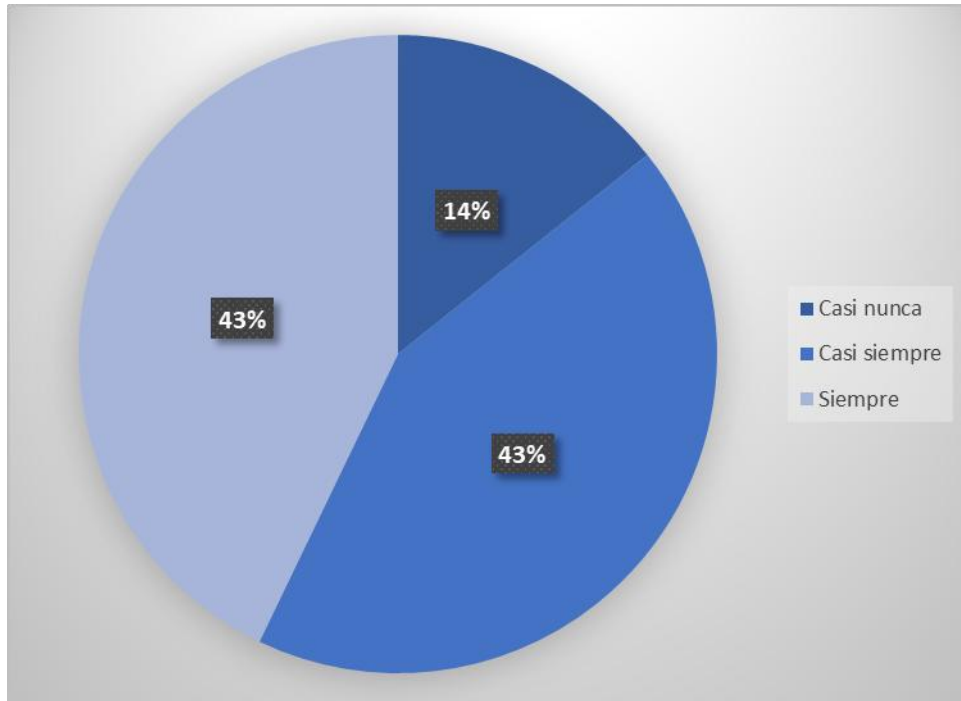
Fuente: Elaboración propia (2025)

De la investigación se logró determinar que es bastante alto el compromiso de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos ya que al consultar si es elevado el nivel de atención en el desempeño de funciones un 71% indicó que siempre y un 29% indicó que casi siempre.

Estas respuestas permiten evidenciar que existe una conciencia en cuanto al nivel de desempeño el cual debe ser elevado para tratar de cumplir con los objetivos de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos.

Figura 19

A usted le dan ordenes claras sobre su trabajo, instrucciones y procedimientos.



Fuente: Elaboración propia (2025)

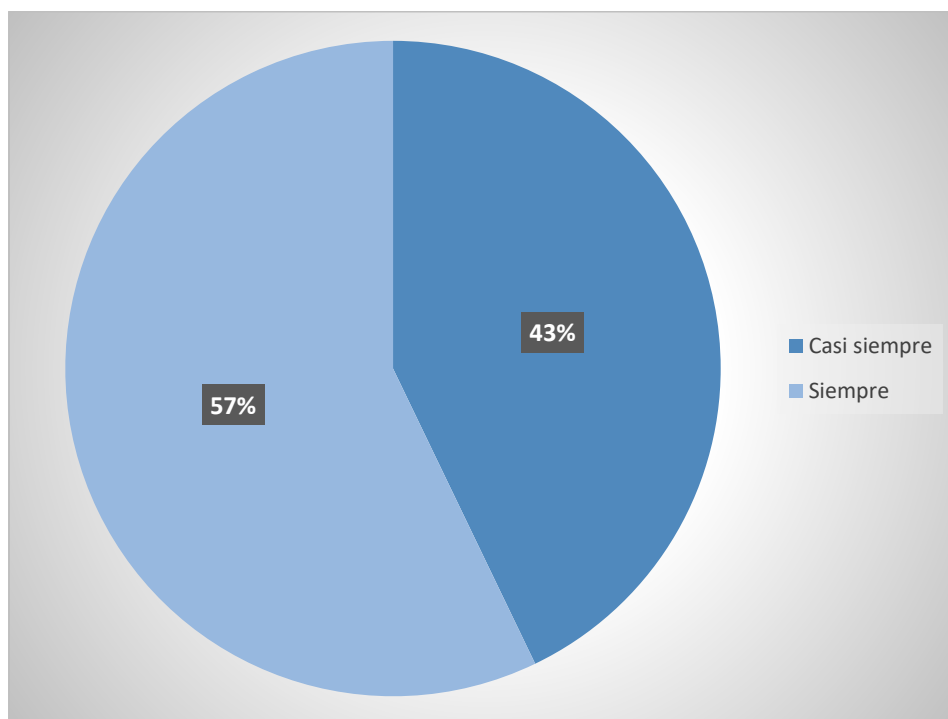
En análisis de las siguientes respuestas a la consulta de si le dan ordenes claras sobre su trabajo, instrucciones y procedimientos, el resultado arroja que a un 43% siempre, a un 43% casi siempre y un 14% casi nunca.

Debido a que el 86% indican que siempre o casi siempre reciben indicaciones claras, se identifica que si se imparten las indicaciones de forma clara de las funciones que se deben realizar.

El 14% que indicó casi nunca no se tomará en consideración ya que se pudo haber malinterpretado la consulta, ya que es un porcentaje muy bajo.

Figura 20

Usted tiene control sobre las actividades asignadas.



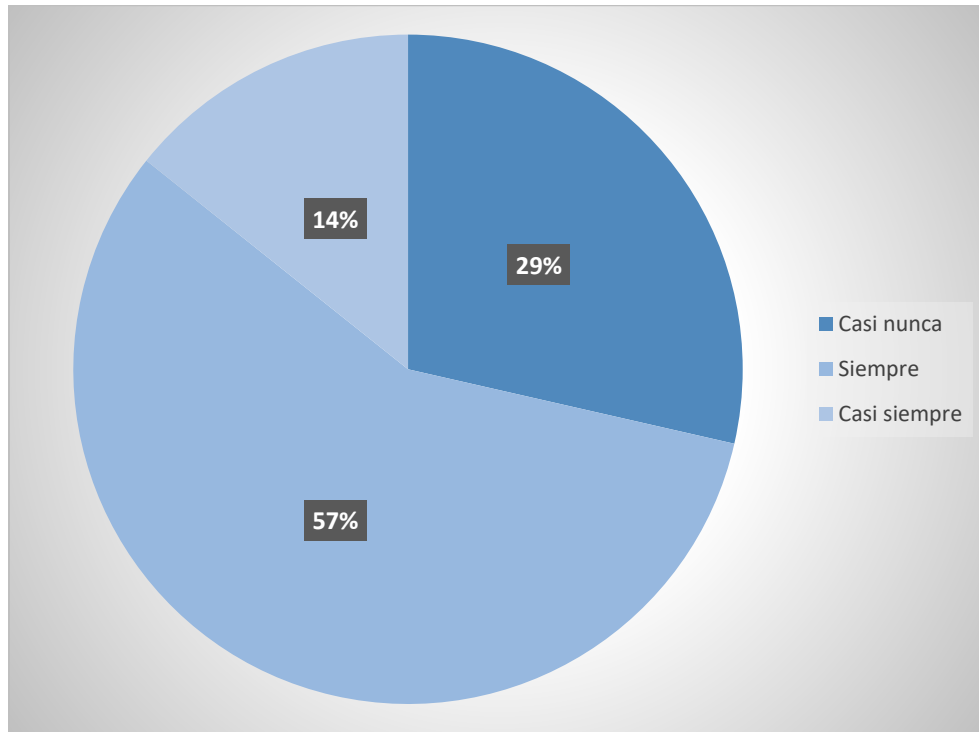
Fuente: Elaboración propia (2025)

El análisis detallado nos permite evidenciar que un 57% los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos siempre tienen un control sobre las actividades asignadas.

Del resultado de esta pregunta se puede analizar que un 43% de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos casi siempre tienen el control de las actividades realizadas, lo anterior nos permite identificar que pese a tener el conocimiento necesario y el mayor compromiso de realizar las tareas asignadas, no siempre pueden tener control de las actividades asignadas.

Figura 21

El trabajo permite la ejecución de varias actividades.



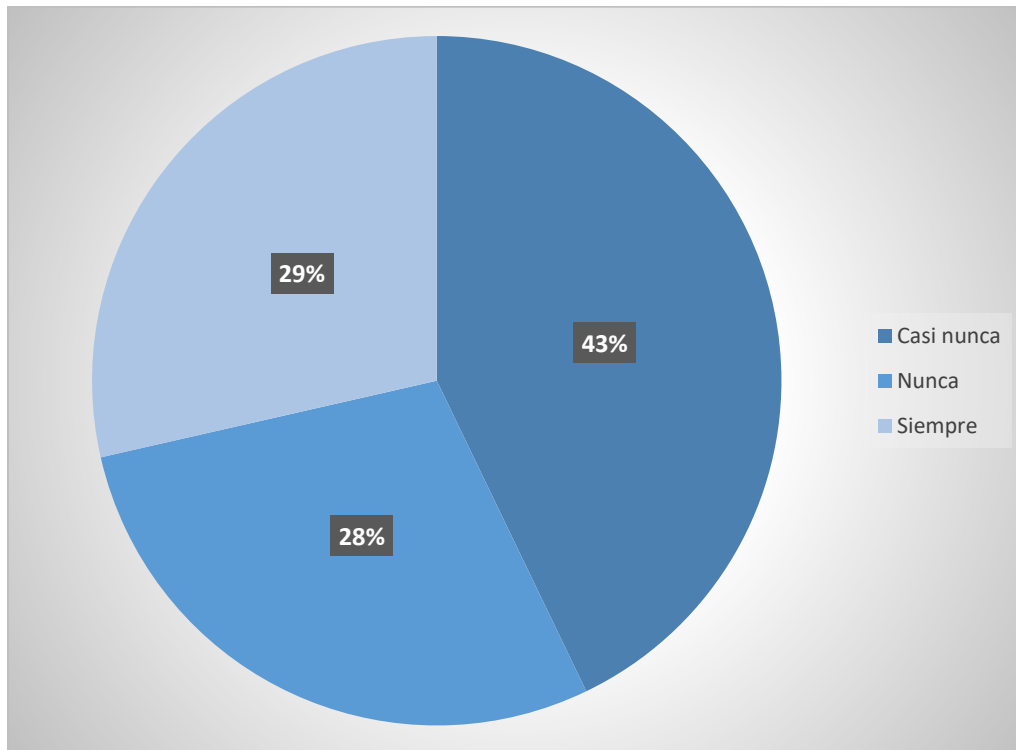
Fuente: Elaboración propia (2025)

El análisis de la siguiente pregunta es muy interesante ya que es muy sesgada, donde un 57% de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos indica que el trabajo le permite la ejecución de varias actividades, un 14% indica que casi siempre y un 29% indicó que casi nunca.

Lo anterior nos permite analizar que de acuerdo con las consultas anteriores y la actual, los funcionarios deben dar su mayor compromiso, pero pese a estar capacitados no siempre el trabajo les permite la ejecución de varias actividades, tomando en consideración que de acuerdo con el conocimiento personal el cronograma anual de la Dirección de Cobros les establece estar realizando diversas funciones a la vez.

Figura 22

La preparación académica de los funcionarios está en concordancia con las actividades que realizan.



Fuente: Elaboración propia (2025)

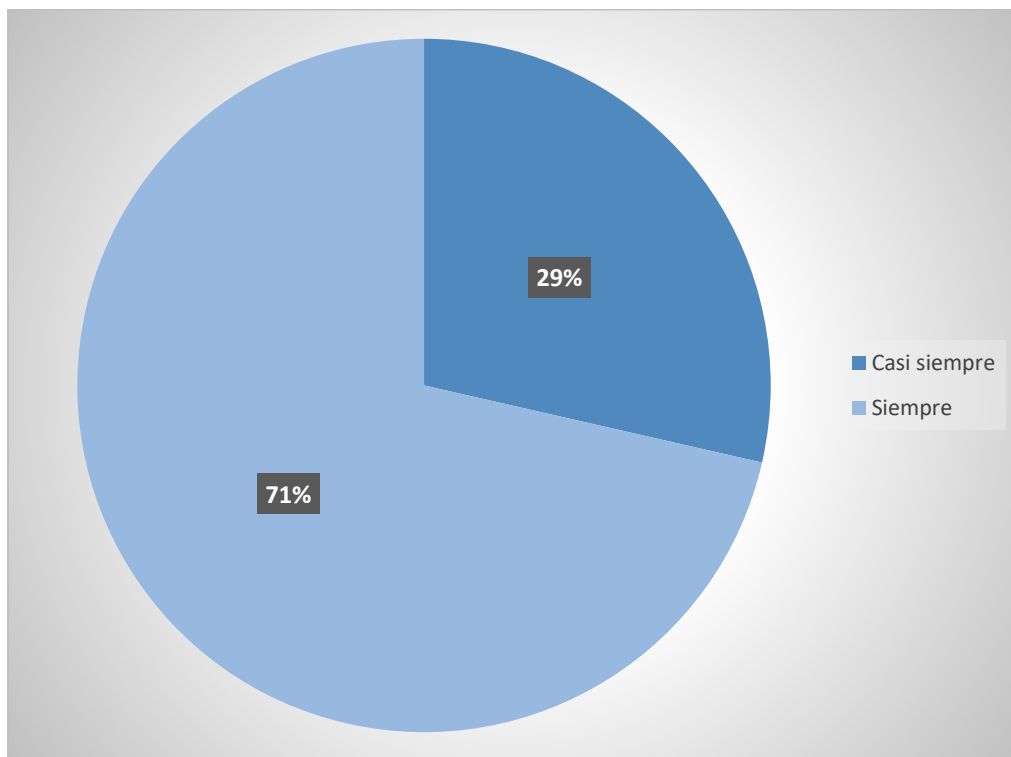
El análisis de la consulta se debe iniciar con la explicación de que en la subárea existen 7 puestos distintos, donde se encuentra la jefe de Subárea, 1 profesional 4, 1 profesional 2, 1 profesional 1, 1 técnico en Administración 5, un Asistente técnico en Administración 4 y 1 Operador en TIC, este último es un puesto informático. La diferencia de los perfiles de puesto no se contempló dentro de la presente investigación debido a que se encuentran en proceso de iniciar con la recalificación de puestos.

Pero si es importante identificar que un 43% de los funcionarios de la Subárea Cobros Administrativo a Patronos considera que la preparación académica de los perfiles de puesto de los funcionarios casi nunca está en concordancia con las actividades que se realizan. Un 28 %

considera que nunca y solo un 29% indica que siempre. Lo anterior permite identificar que de acuerdo con el conocimiento de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos de las funciones que realizan, deben de existir puestos con características de profesional debido a la complejidad de las funciones que se realizan.

Figura 23

Usted tiene iniciativa en la resolución de problemas en el ámbito laboral.



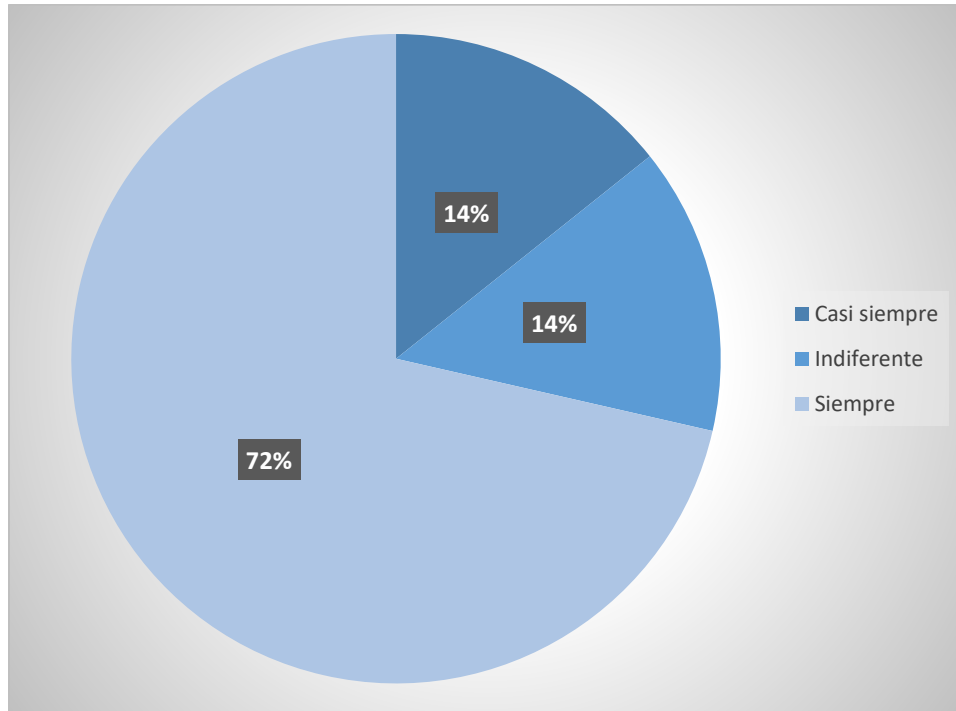
Fuente: Elaboración propia (2025)

Los datos de esta pregunta arrojan que un 71% de los funcionarios siempre y el 29% casi siempre tienen iniciativa en la resolución de problemas en el ámbito laboral.

De la mano con las consultas anteriores se evidencia un gran compromiso laboral y de desempeño personal de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos.

Figura 24

Usted puede pedir ayuda a sus compañeros de trabajo en alguna actividad que no pueda realizar.



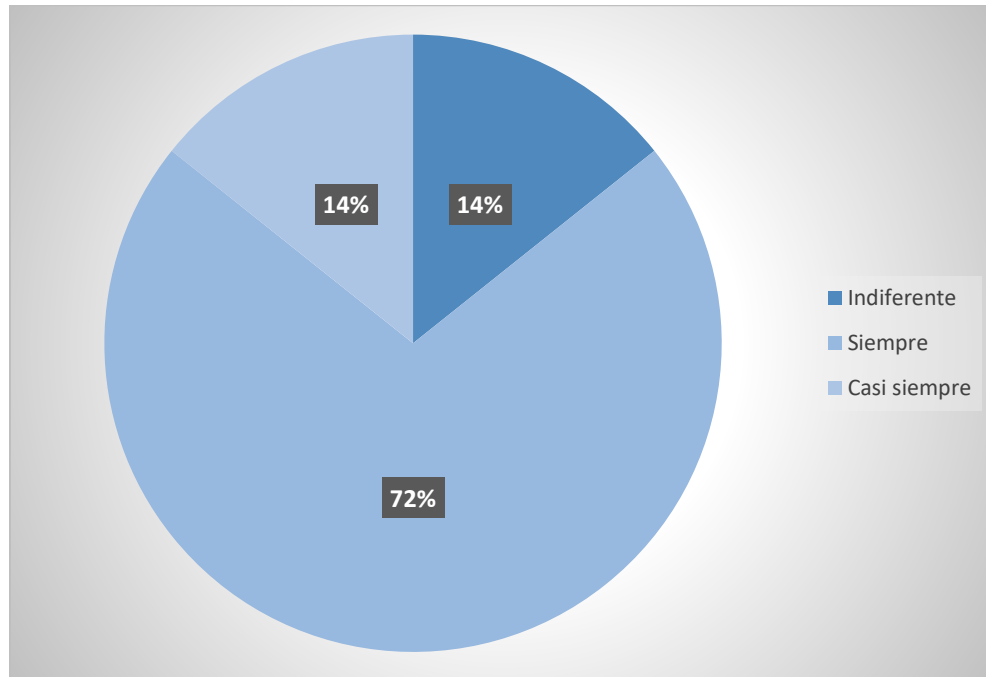
Fuente: Elaboración propia (2025)

En análisis de datos de la pregunta anterior permite identificar que el 72% de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos considera que puede pedir ayuda a sus compañeros de trabajo en alguna actividad que no puedan realizar, el 14% casi siempre y el 14% consideró que indiferente.

De la recolección de datos anteriores permite identificar que existe un alto compañerismo entre los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos, lo que permite tener un buen ambiente y se desarrollan las funciones de una manera más ágil y profesional.

Figura 25

Cuando se le asigna tareas, tiene en cuenta la opinión de sus compañeros de trabajo.



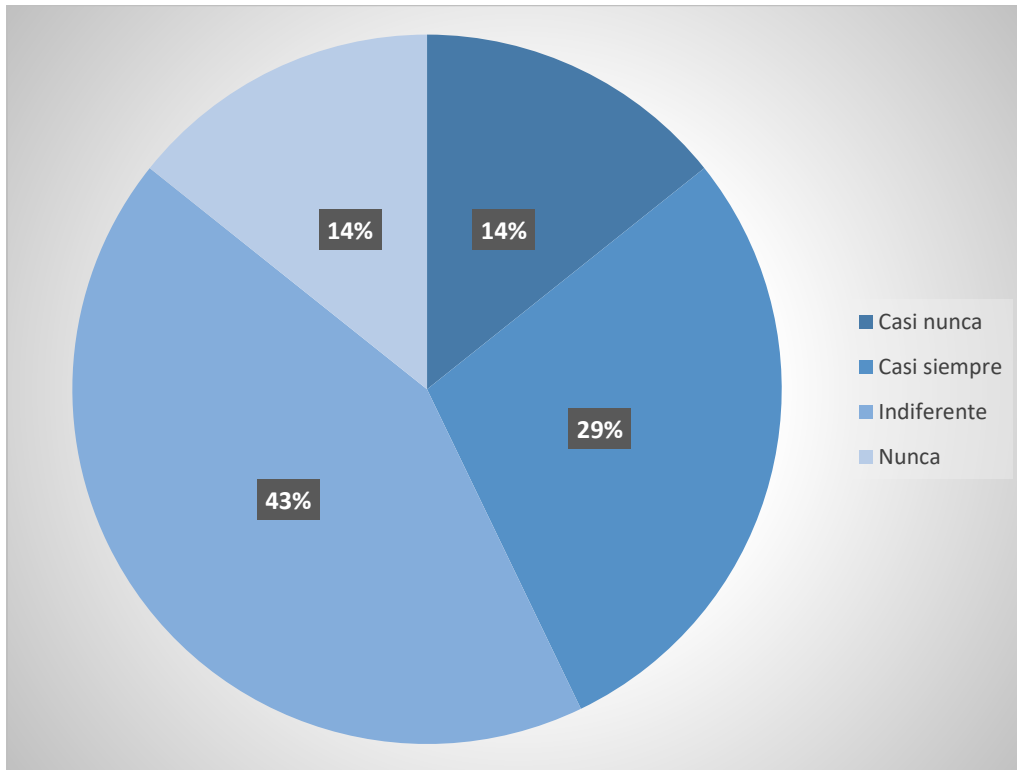
Fuente: Elaboración propia (2025)

En análisis de datos de la pregunta anterior permite identificar que el 72% de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos tiene en cuenta la opinión de sus compañeros de trabajo cuando se le asignan funciones, el 14% casi siempre y el 14% consideró que indiferente.

De la recolección de datos anteriores permite identificar que existe un alto compañerismo entre los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos, lo que permite tener un buen ambiente y se desarrollan las funciones de una manera más ágil y profesional.

Figura 26

Solicita usted a la jefatura que se le reasignen funciones cuando llegan nuevos funcionarios.



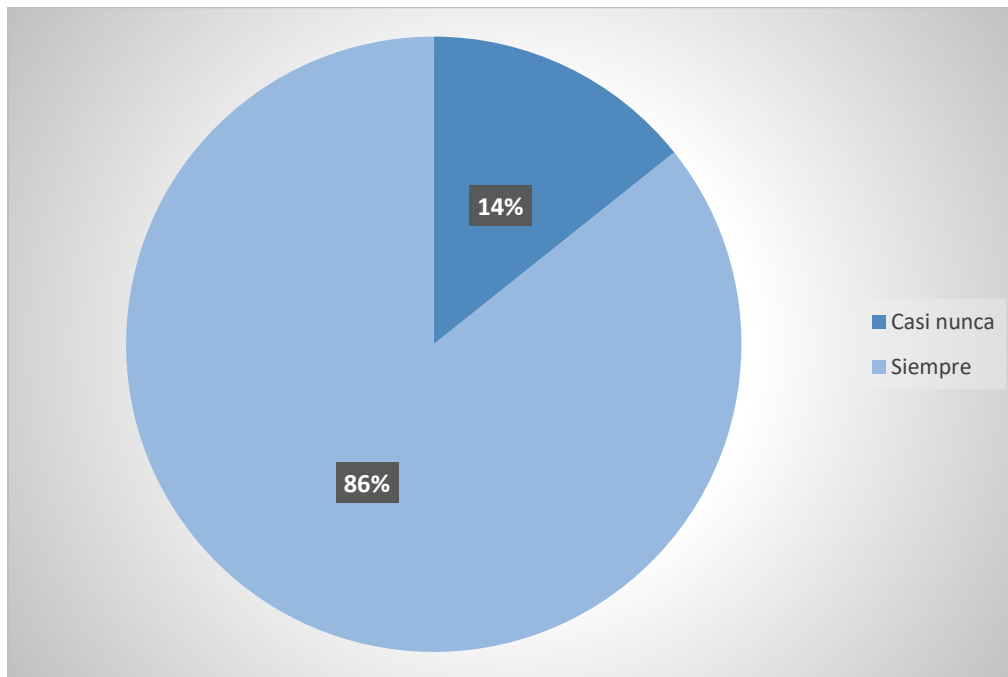
Fuente: Elaboración propia (2025)

De la recolección de datos se tiene un alto sesgo de la pregunta anterior donde se buscaba analizar si solicitan a la jefatura la reasignación de funciones cuando llegan nuevos funcionarios de la cual se obtuvo un resultado donde el 14% indicó que nunca, un 43% indicó que indiferente, el 29 % casi siempre y el 14 % casi nunca.

De acuerdo con el resultado tan sesgado se puede identificar que existe una malinterpretación de la pregunta, pero que la mayoría no solicita asignación de nuevas funciones cuando llegan nuevos funcionarios.

Figura 27

Considera que cuenta con una sobrecarga de trabajo.



Fuente: Elaboración propia (2025)

El análisis de la consulta anterior arroja que el 86% de los funcionarios considera que cuentan con una sobrecarga de funciones, lo anterior para cerrar la variable de cargas de trabajo, permite evidenciar que, pese al compromiso, al alto nivel de desempeño, existe una sobre carga de funciones a los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos.

Existe un porcentaje de un 14% que indica que casi nunca cuenta con una sobre carga de funciones, el cual se toma como una malinterpretación de la pregunta ya que es un porcentaje muy bajo.

Como cierre de las preguntas de esta variable se analiza que los funcionarios pese a recibir capacitaciones, tener compañerismo, tener un alto nivel de desempeño, no se logra tener siempre control de las actividades asignadas, de igual forma pese a que existen puestos

profesionales hay puestos de un perfil inferior, tratan de laboral de la mejor manera, existe una carga laboral en los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos.

Análisis del objetivo específico: Evaluar el desempeño actual de las funciones en la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos, Área Gestión de Cobro a Patronos, de la Dirección de Cobros de la Caja Costarricense de Seguro Social, mediante encuestas y análisis.

Para efectos del análisis de este objetivo específico se efectuaron 10 consultas mediante cuestionario a los 7 funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos.

Para las preguntas aplicadas se estableció la opción de marcar:

1: Nunca 2: Casi nunca 3: Indiferente 4: Casi siempre 5: Siempre

Tabla 4

Preguntas aplicadas de la variable Evaluación de Desempeño.

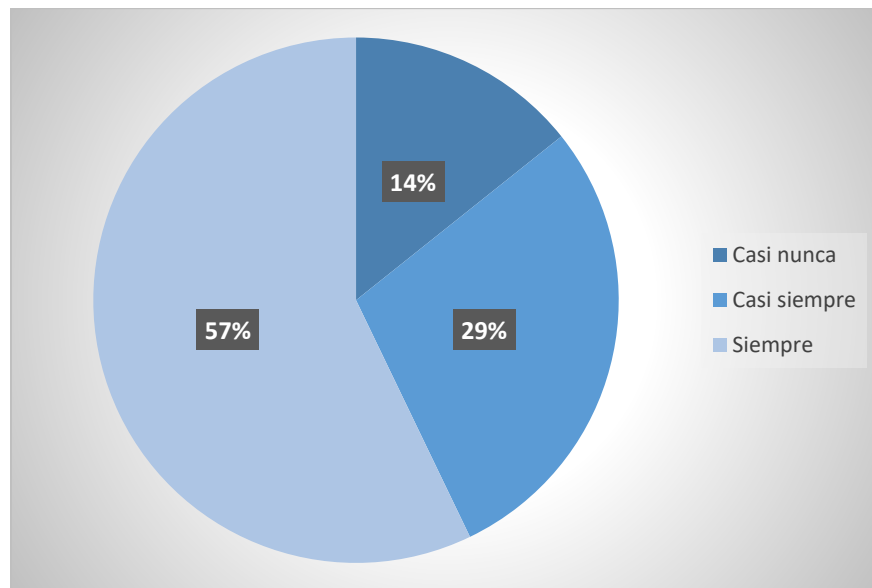
N°	Pregunta
11	Su ritmo de trabajo es el adecuado para el desempeño de sus funciones.
12	En su trabajo la experiencia profesional es importante para el desempeño de sus funciones.
13	La información que usted brinda a los usuarios en el desarrollo de sus funciones es adecuada.
14	Usted atiende con facilidad y principios éticos.
15	Usted recibe capacitación para el desempeño de las tareas asignadas.
16	La información que recibe es muy compleja para procesarla.
17	Tiene usted la experiencia en el cargo que ocupa.
18	Realiza su trabajo de forma ordenada y profesional, con lealtad con su unidad de trabajo.
19	El entorno físico facilita las actividades de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Posterior a la aplicación de las preguntas se logró obtener los siguientes datos:

Figura 28

Su ritmo de trabajo es el adecuado para el desempeño de sus funciones.



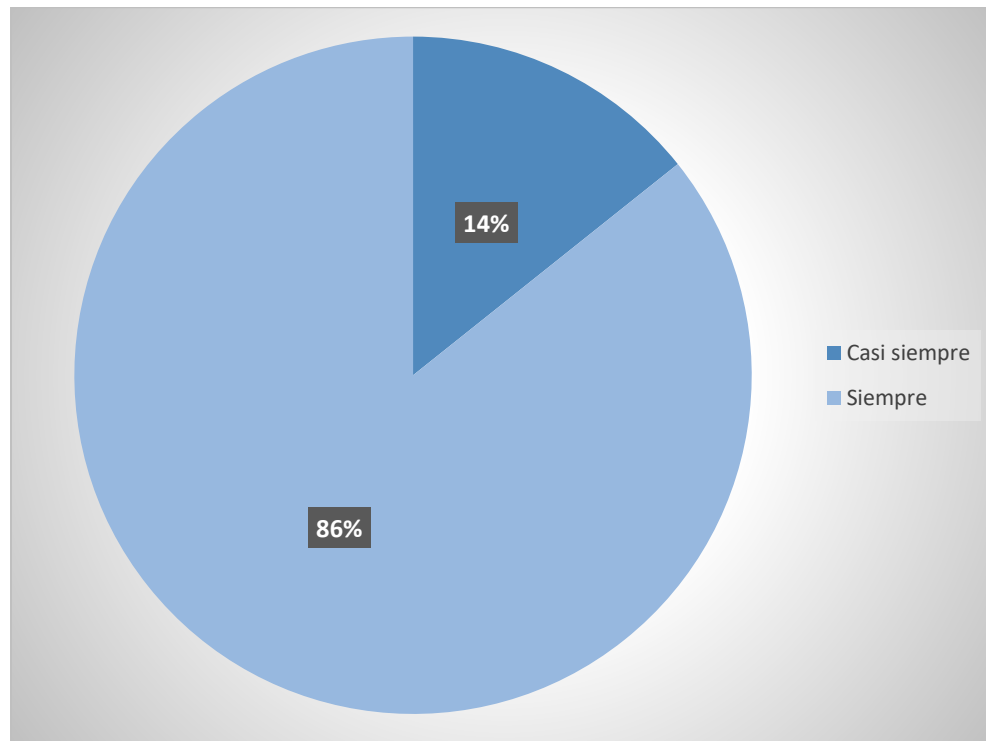
Fuente: Elaboración propia (2025)

De los resultados obtenidos el 57% de los funcionarios indican que siempre el ritmo de trabajo es el adecuado para el desempeño de sus funciones, el 29% casi siempre, de estos porcentajes se puede analizar los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos consideran que tienen el ritmo adecuado de trabajo.

Existe un 14% que indicó que casi nunca el ritmo de trabajo es el adecuado para el desempeño de sus funciones, sin embargo, este porcentaje al no ser coherente con la mayoría de las respuestas se considera que existió una malinterpretación de la pregunta.

Figura 29

En su trabajo la experiencia profesional es importante para el desempeño de sus funciones.



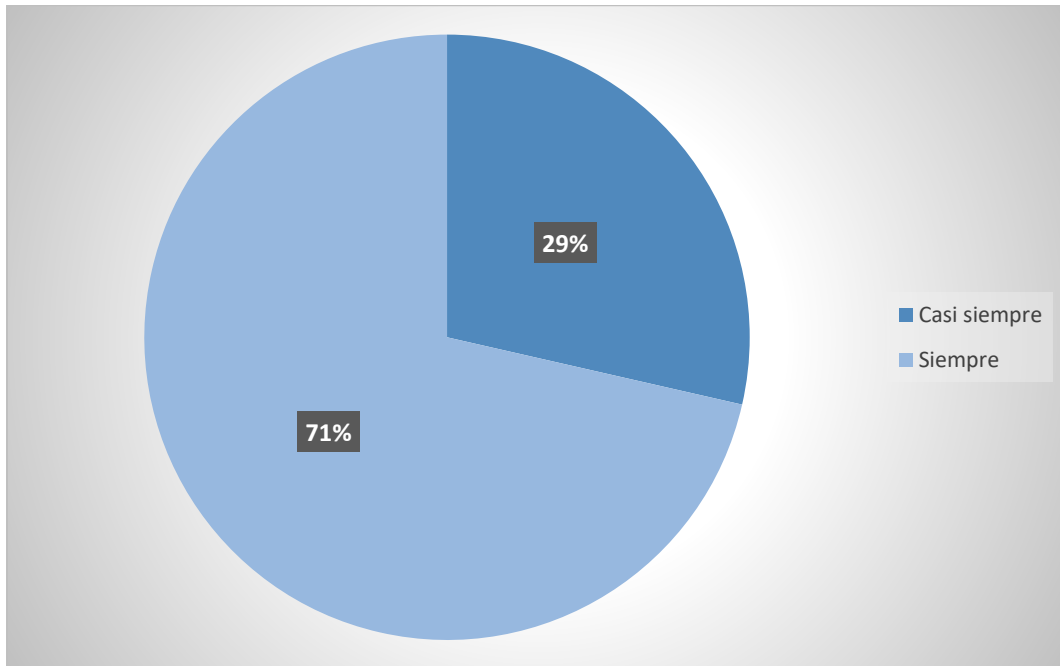
Fuente: Elaboración propia (2025)

Con los datos recabados se obtuvo el de acuerdo con lo indicado por los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos, el 86% considera que siempre en su trabajo la experiencia profesional es importante para el desempeño de sus funciones y el 14% que casi siempre.

Lo cual brinda un porcentaje alto de que es muy importante la experiencia profesional para el desempeño de las funciones de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos.

Figura 30

La información que usted brinda a los usuarios en el desarrollo de sus funciones es adecuada.



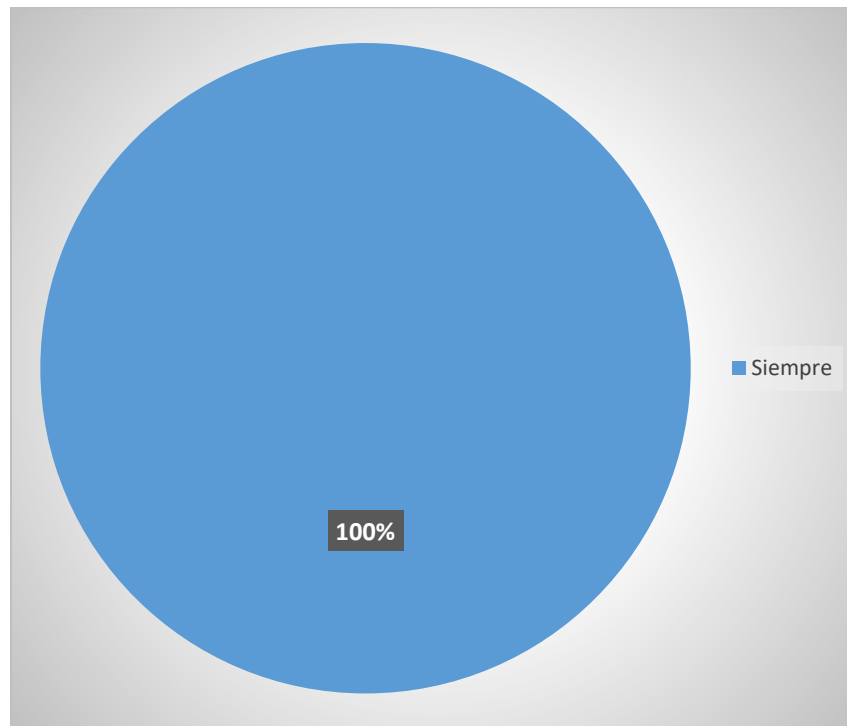
Fuente: Elaboración propia (2025)

El análisis de los datos obtenidos arroja que el 71% de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos considera que la información que le brinda a los usuarios en el desarrollo de sus funciones es adecuada y el 29% considera que casi siempre.

De igual forma en esta consulta se obtiene un porcentaje muy adecuado que establece que debido a la experiencia de los funcionarios, al compañerismo y compromiso la información que se le brinda a los patronos adscritos a Oficinas Centrales es la adecuada en el desarrollo de las funciones de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos.

Figura 31

Usted atiende con facilidad y principios éticos.



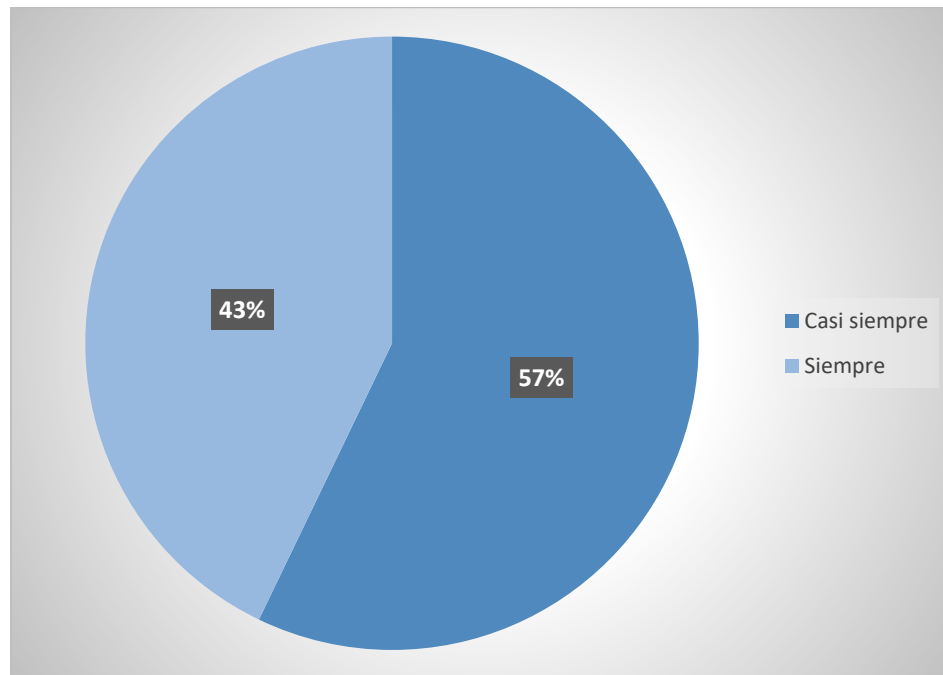
Fuente: Elaboración propia (2025)

De la recolección de datos se obtiene que el 100% de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos atiende con facilidad y principios éticos.

Del análisis de datos se puede identificar que los funcionarios cuentan con un alto grado de profesionalismo en el desarrollo de sus funciones, de acuerdo con lo que establece la ley para todo funcionario público.

Figura 32

Usted recibe capacitación para el desempeño de las tareas asignadas.



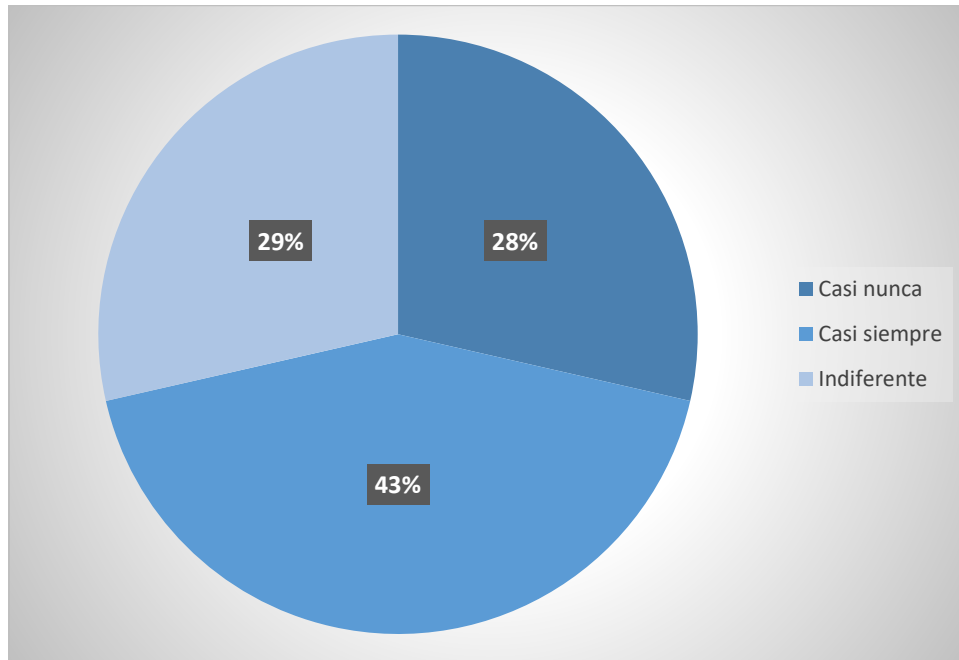
Fuente: Elaboración propia (2025)

Del análisis obtenido de la pregunta anterior se obtiene que el 57% de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos recibe capacitación para el desempeño de las tareas asignadas y el 43% casi siempre.

De los datos recolectados se tiene un alto porcentaje de capacitación a los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos, lo cual permite analizar que si existe una carga de trabajo no es por falta de conocimiento.

Figura 33

La información que recibe es muy compleja para procesarla.



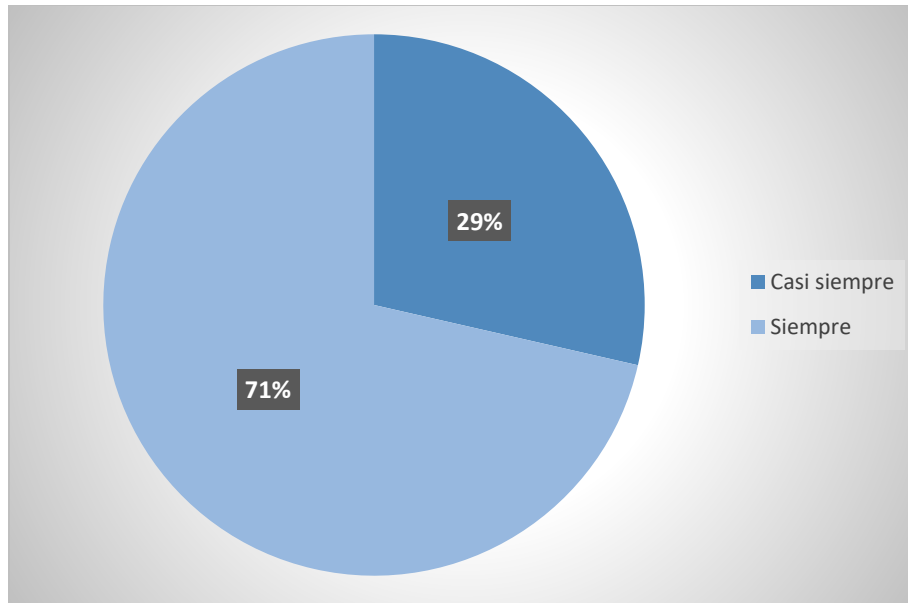
Fuente: Elaboración propia (2025)

Los datos recolectados de la pregunta anterior nos muestran un sesgo de respuesta ya que un 43% de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos considera que la información que recibe casi siempre es muy compleja de procesarla, el 29% considera que es indiferente y el 28% que casi nunca.

Se logra analizar que la mayoría de las funciones asignadas a los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativa a Patronos son de alto grado de complejidad para procesarlas.

Figura 34

Tiene usted la experiencia en el cargo que ocupa.



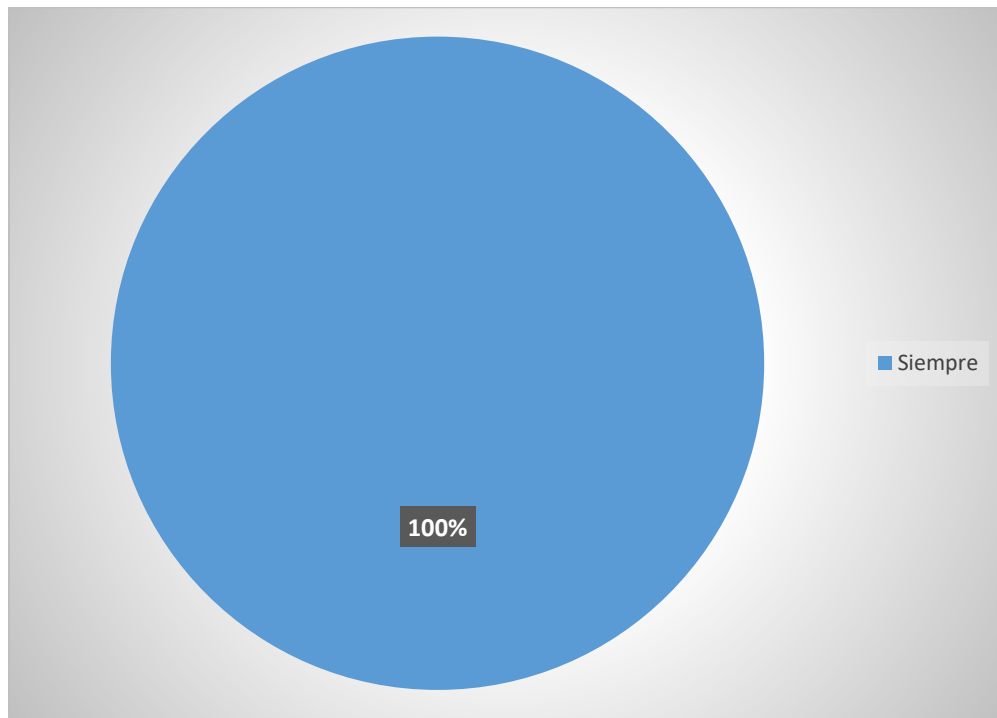
Fuente: Elaboración propia (2025)

De los datos recolectados se obtiene que el 71% de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos considera que cuenta con la experiencia en el cargo que ocupa y el 29% considera que casi siempre.

Los datos nos permiten analizar que los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos cuentan con un alto porcentaje de experiencia en labores como gestores de cobro, lo cual ayuda a seguir ampliando la versión de que la carga de trabajo no se debe a falta de experiencia por parte de los funcionarios.

Figura 35

Realiza su trabajo de forma ordenada y profesional, con lealtad con su unidad de trabajo.



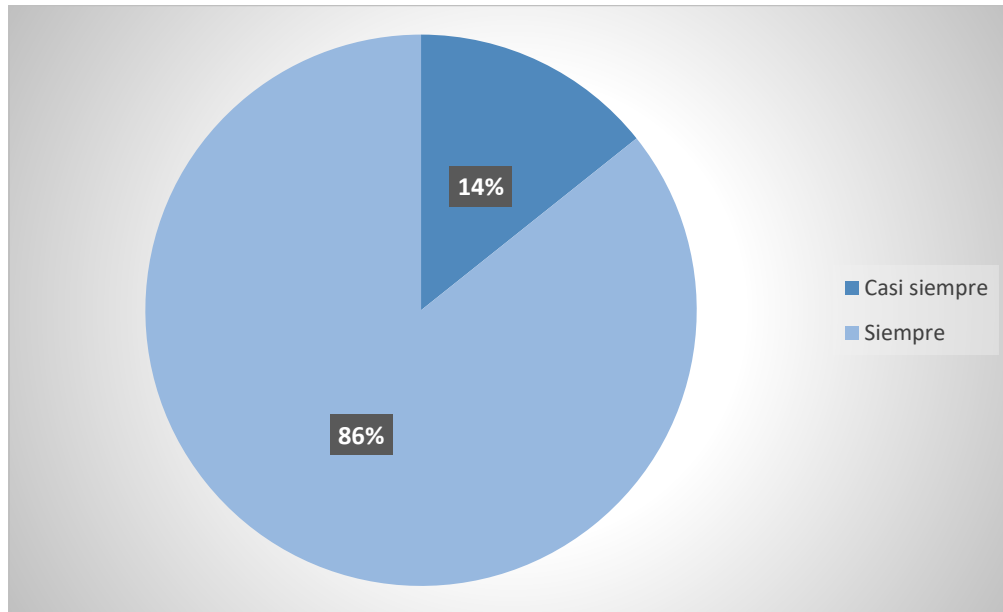
Fuente: Elaboración propia (2025)

De la recolección de datos se obtiene que el 100% de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos considera que realiza su trabajo de forma ordenada y profesional, con lealtad con su unidad de trabajo.

De igual forma de la mano de la pregunta anterior se identifica que los funcionarios realizan su trabajo de una forma adecuada, lo que les permite tratar de realizar en el menor tiempo posible con el mejor orden y profesionalismo, con lealtad a los que estipula la Caja Costarricense de Seguro Social.

Figura 36

El entorno físico facilita las actividades de los trabajadores.



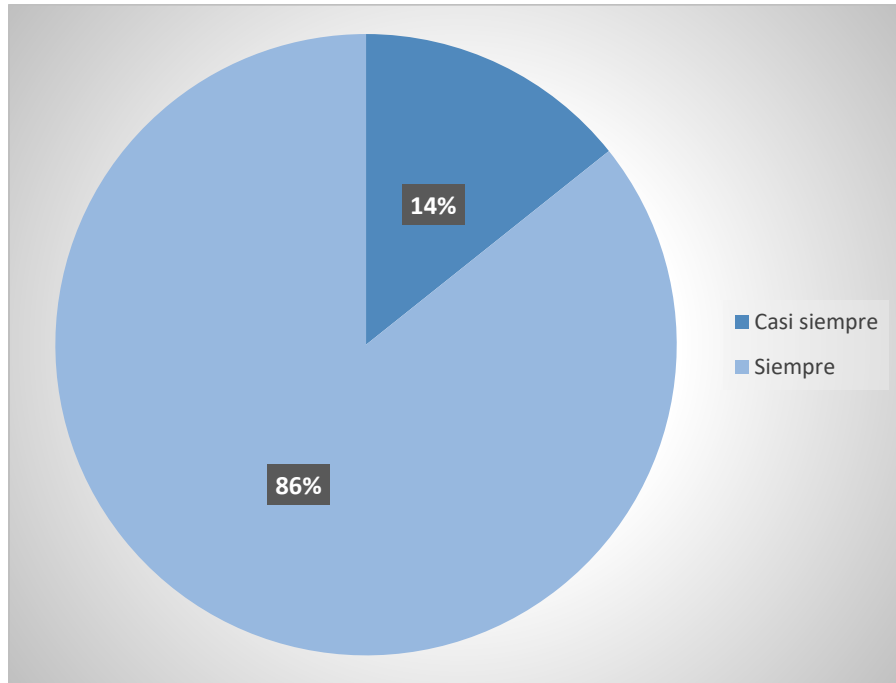
Fuente: Elaboración propia (2025)

Del análisis de datos se obtiene que el 86% de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos considera el entorno físico facilita las actividades de los trabajadores, por otra parte, el 14% considera que casi siempre.

De este análisis se evidencia que la Institución ha invertido de forma importante en mejorar las condiciones de infraestructura y equipo de cómputo para que los funcionarios se desarrollen de la forma más eficaz y profesional, pese a que se ha descuidado un poco el tema de la importancia de recursos humanos que es igual o más importante que el entorno físico.

Figura 37

Aplica en forma rápida y precisa los conocimientos requeridos para desarrollarse en su proceso de trabajo, en forma eficiente y eficaz.



Fuente: Elaboración propia (2025)

Del análisis de datos se obtiene que el 86% de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos considera que aplica de forma rápida y precisa los conocimientos requeridos para desarrollarse en su proceso de trabajo, en forma eficiente y eficaz, por otra parte, el 14% considera que casi siempre.

De este análisis se evidencia que los funcionarios se desarrollan de una forma óptica en sus funciones asignadas, de manera que la forma en que aplican sus conocimientos no causa una afectación de carga de trabajo.

Como cierre de las preguntas de la variable de Evaluación de Desempeño, se logra evidenciar que existe un alto grado de trabajo por parte de los funcionarios de la Subárea Cobro

Administrativo a Patronos, los cuales trabajan de la forma las adecuada para cumplir con las funciones establecidas, lo cual logra evidenciar que la carga de trabajo no se está provocando por un bajo desempeño de funciones o por una mala aplicación de conocimientos o formar de trabajo.

Análisis del objetivo específico: Proponer un plan para la solicitud de nuevas plazas en la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos, Área Gestión de Cobro a Patronos, de la Dirección de Cobros de la Caja Costarricense de Seguro Social, con el objetivo de optimizar el desempeño y alcanzar las metas establecidas.

Para analizar este objetivo se utilizó la herramienta de cuestionario, la cual se aplicó a los 7 funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos.

Para las preguntas aplicadas se estableció la opción de marcar:

1: Nunca 2: Casi nunca 3: Indiferente 4: Casi siempre 5: Siempre

Tabla 5

Preguntas aplicadas de la variable Necesidad de Personal.

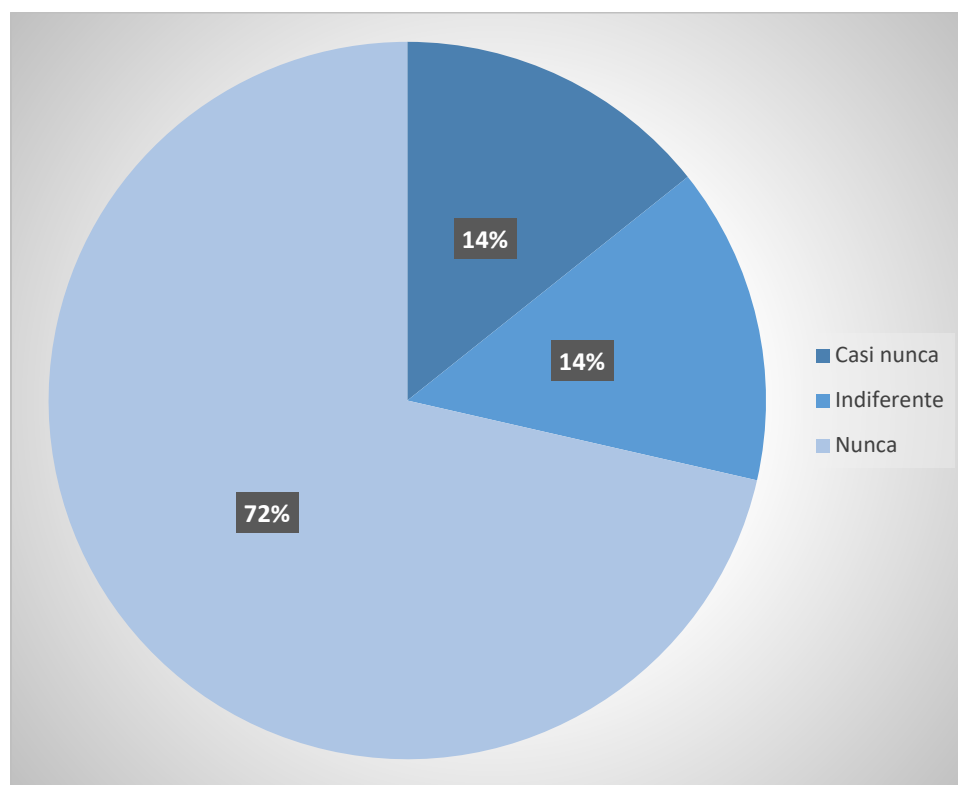
N°	Pregunta
21	Considera usted que la cantidad de patronos asignados para la gestión cobratoria en relación con la cantidad de funcionarios es la adecuada.
22	Considera que la rotación de personal influye en desempeño de la unidad.
23	Se cumplen los plazos establecidos para la gestión cobratoria a los patronos.
24	El tiempo de respuesta al recibo de correos electrónicos se da en el tiempo establecido.
25	Debido a la cantidad de funcionarios, las gestiones cobratorias asignadas en el cronograma anual se atienden de forma expedita.
26	La cantidad de funcionarios pueden abarcar la morosidad actual presentada por los patronos adscritos a Oficinas Centrales.
27	El cumplimiento de objetivos se ve afectado por la falta de personal.

28	La carga laboral que se presenta se debe a la falta de personal.
29	Considera que su desempeño se ve afectado por la falta de personal.
30	Considera que la creación de nuevas plazas mejoraría la gestión cobratoria y la satisfacción laboral.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 38

Considera usted que la cantidad de patronos asignados para la gestión cobratoria en relación con la cantidad de funcionarios es la adecuada.



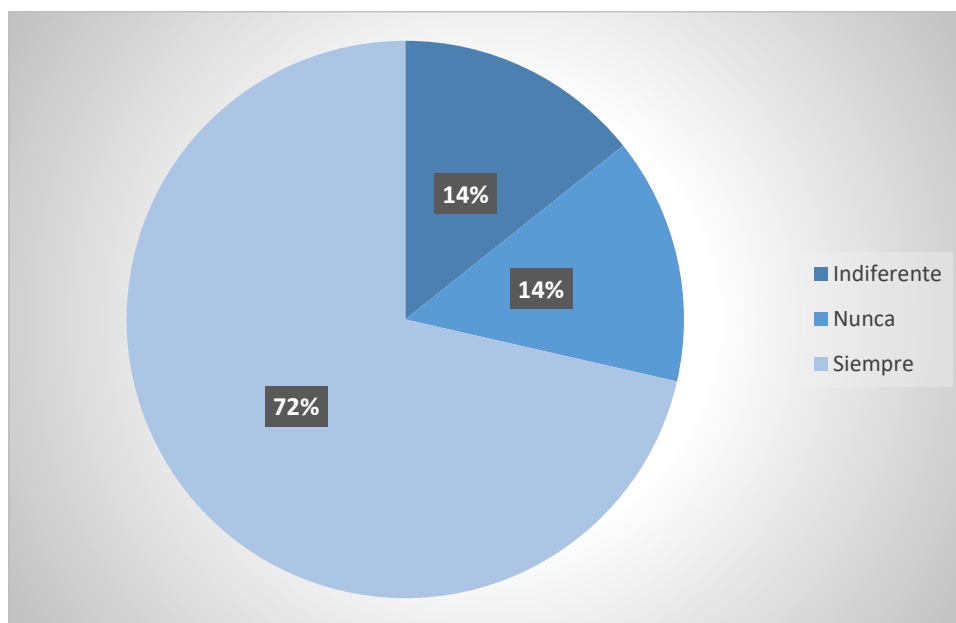
Fuente: Elaboración propia (2025)

Los datos recabados con la pregunta anterior arrojan que el 72% de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos considera que la cantidad de patronos asignados para la gestión cobratoria nunca es adecuada con relación a la cantidad de funcionarios, el 14% considera que casi nunca y el otro 14% que indiferente.

Estos datos nos permiten identificar que la cantidad de patronos morosos adscritos a oficinas centrales en relación con los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo no es equilibrada, acá vemos que la cantidad de funcionarios no es el óptimo para atender la población de patronos morosos.

Figura 39

Considera que la rotación de personal influye en desempeño de la unidad.



Fuente: Elaboración propia (2025)

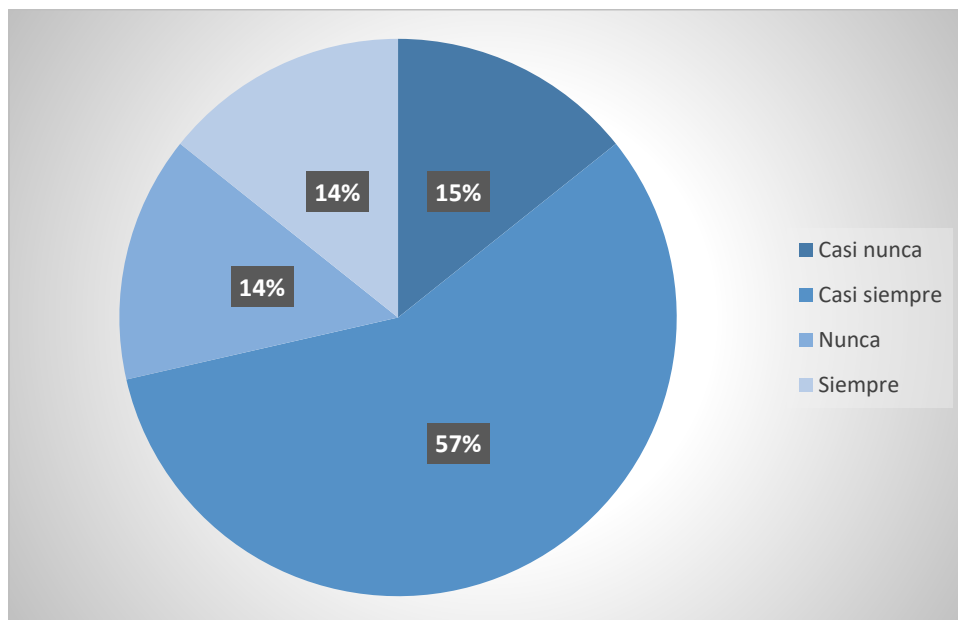
El análisis de datos nos permite identificar que el 72% de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos considera que la rotación de personal siempre influye en el desempeño de la unidad. El 14% considera que nunca y el 14% que indiferente.

Con los datos obtenidos en su mayoría consideran que la rotación de personal influye en el desempeño de la unidad, acá se puede evidenciar que los funcionarios pese a tener conocimiento de sus funciones y lo que requiere el puesto de igual forma realizan nombramientos

en otras unidades en busca de puestos con menos carga laboral, lo que ocasiona que se de rotación de personal y se vea afectado el desempeño de la unidad de trabajo.

Figura 40

Se cumplen los plazos establecidos para la gestión cobratoria a los patronos.



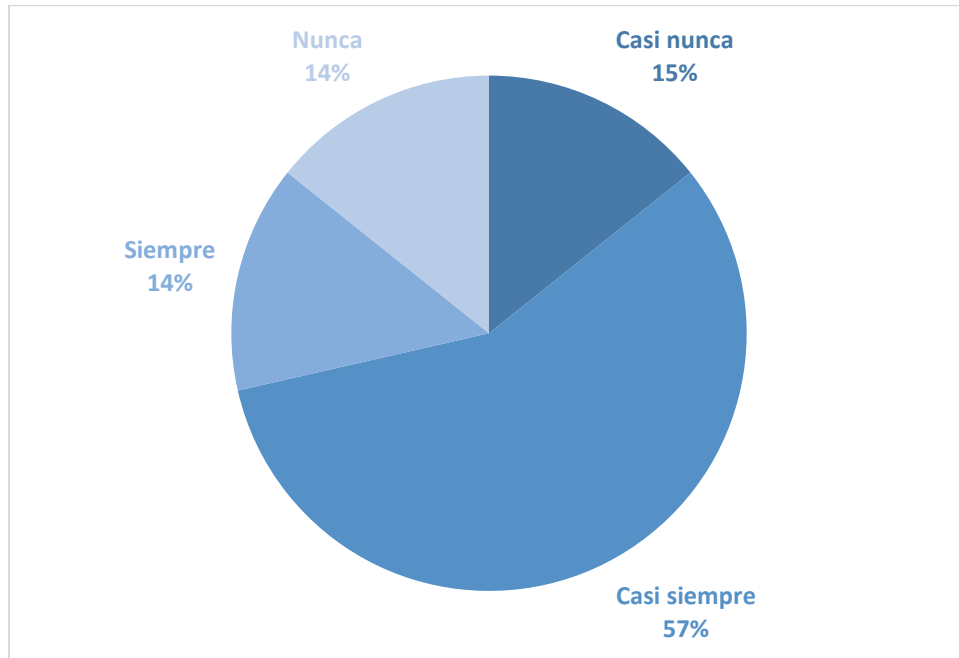
Fuente: Elaboración propia (2025)

Los datos de esta pregunta son sesgados ya que se obtuvo que el 57% de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos indica que casi siempre se cumplen los plazos establecidos en la gestión cobratoria a los patronos, el 15% que casi nunca, el 14% que siempre y el 14% que nunca.

Esta pregunta se analiza de manera que casi siempre se logran los plazos establecidos en la gestión cobratoria patronos, sin embargo, se tiene claridad de que al tener un alto porcentaje de carga de trabajo no siempre se cumple con los objetivos establecidos o para lograrlos se debe realizar un desgaste adicional que conlleva estrés a los funcionarios.

Figura 41

El tiempo de respuesta al recibo de correos electrónicos se da en el tiempo establecido.



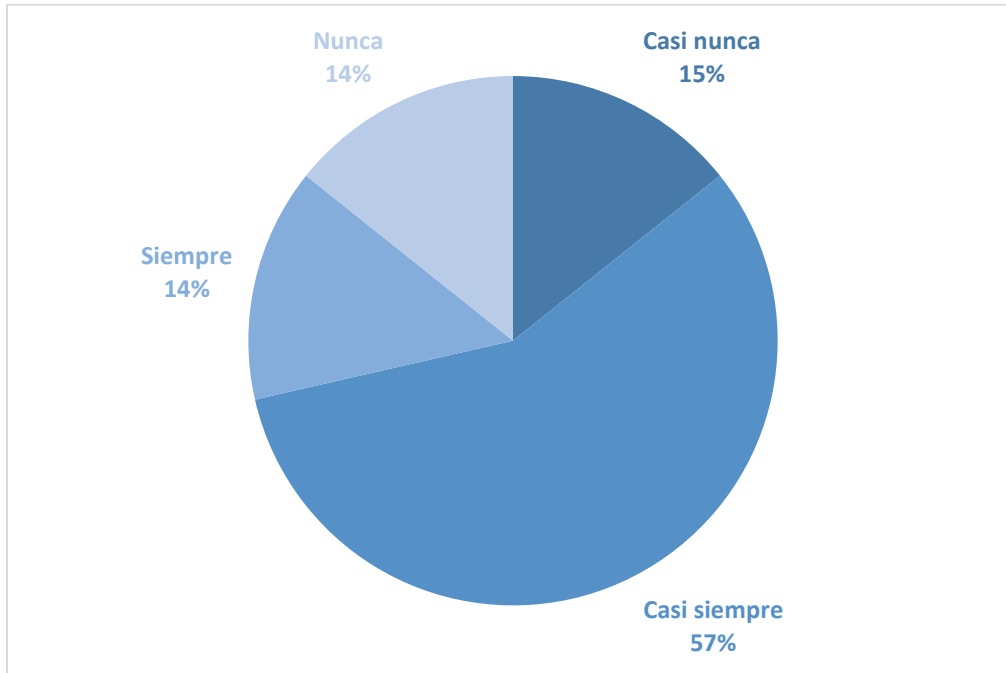
Fuente: Elaboración propia (2025)

Los datos recabados reflejan que el 57% de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos casi siempre dan respuesta a los correos electrónicos en el tiempo establecido, el 15% casi nunca, el 14% siempre y el 14 por siempre nunca.

Los datos nos permiten analizar que la mayoría del tiempo se logra atender los correos electrónicos en el tiempo establecido, sin embargo, hay un porcentaje que no siempre logra atender en el tiempo establecido, esto nos permite tener el dato de que por el recargo de funciones se trata de atender correos electrónicos en el tiempo establecido pero no se logra un 100% de efectividad, lo cual está de la mano con las preguntas anteriores, de que existe un desequilibrio entre la cantidad de patronos morosos adscritos a oficinas centrales, con respecto los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos.

Figura 42

Debido a la cantidad de funcionarios, las gestiones cobratorias asignadas en el cronograma anual se atienden de forma expedita.



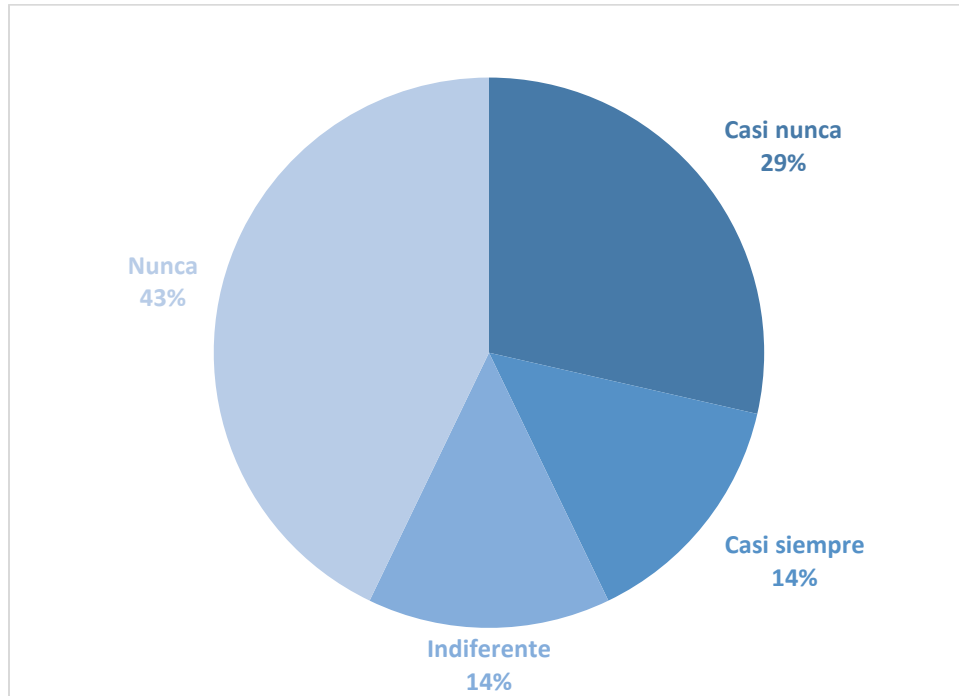
Fuente: Elaboración propia (2025)

El análisis efectuado brinda el dato de que el 57% de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos casi siempre atienden en forma expedita las gestiones cobratorias asignadas en el cronograma anual de la Dirección de Cobros, el 15% casi nunca, el 14% siempre y el 14 por siempre nunca.

Los datos evidencian que la mayoría del tiempo se logra atender en forma expedita las gestiones cobratorias asignadas en el cronograma anual de la Dirección de Cobros, hay un porcentaje que no siempre logra atender en el tiempo establecido, esto nos permite evidenciar que existe una carga de trabajo que no permite cumplir de forma expedita las gestiones asignadas por la Dirección de Cobros en el cronograma anual.

Figura 43

La cantidad de funcionarios pueden abarcar la morosidad actual presentada por los patronos adscritos a Oficinas Centrales.



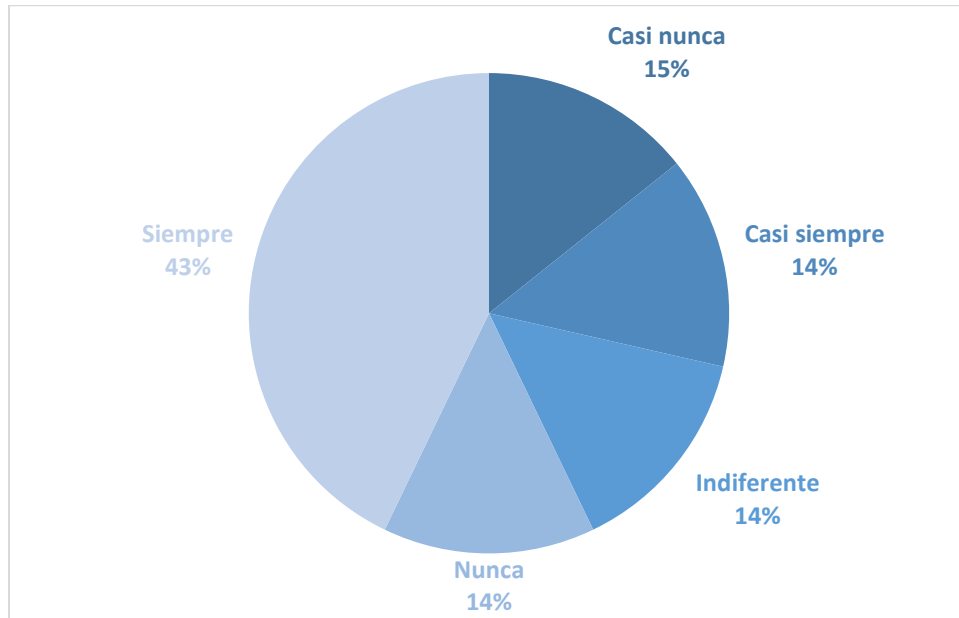
Fuente: Elaboración propia (2025)

Los datos recabados en esta pregunta evidencian que el 43% de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos considera que la cantidad de funcionarios nunca pueden abarcar la morosidad actual presentada por los patronos adscritos a Oficinas Centrales, el 29% casi nunca, el 14% indiferente y el 14% casi siempre.

El análisis permite identificar con respecto a las preguntas anteriores que pese al buen desempeño de funciones existe una carga de trabajo la cual se desencadena por la poca cantidad de funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos, con respecto a la cantidad de patronos morosos adscritos a Oficinas Centrales de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Figura 44

El cumplimiento de objetivos se ve afectado por la falta de personal.



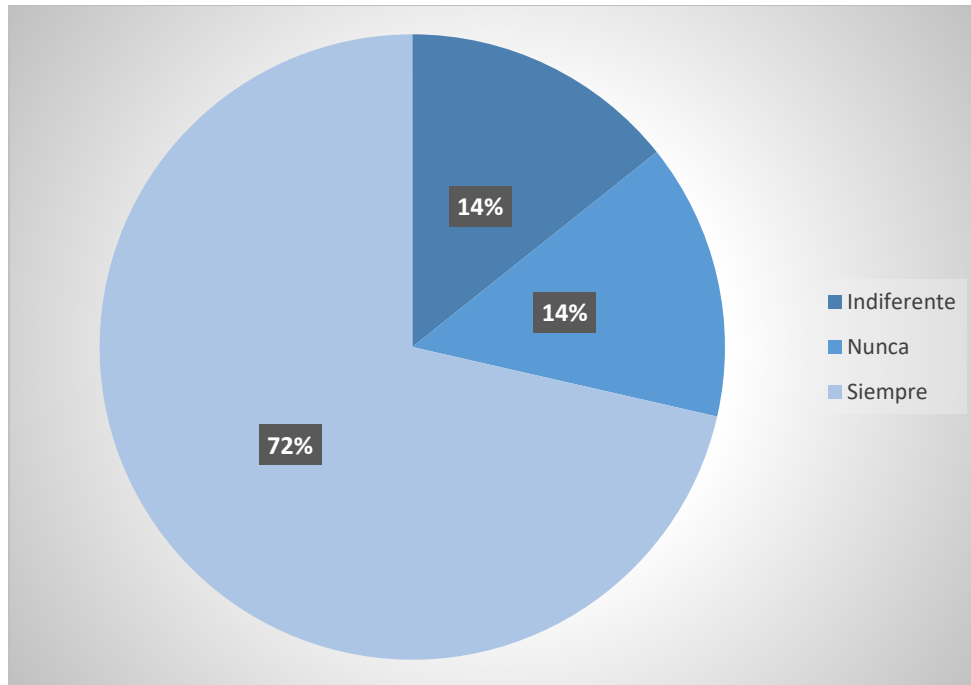
Fuente: Elaboración propia (2025)

El análisis de datos permite evidenciar que el 43% de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos considera que siempre el cumplimiento de objetivos se ve afectado por la falta de personal, el 14% casi siempre, el 14% indiferente y el 14% casi nunca.

Los datos recabados permiten identificar que el porcentaje más alto considera que el cumplimiento de objetivos se ve afectado por la falta de personal, lo cual está en concordancia con la secuencia de resultados de las consultas anteriores, debido a que al ser tantos patronos morosos adscritos a Oficinas Centrales de la Caja Costarricense de Seguro Social, no se logran cumplir los objetivos de realizar las gestiones cobratorias en cobro administrativo debido a la poca cantidad de funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos.

Figura 45

La carga laboral que se presenta, se debe a la falta de personal.



Fuente: Elaboración propia (2025)

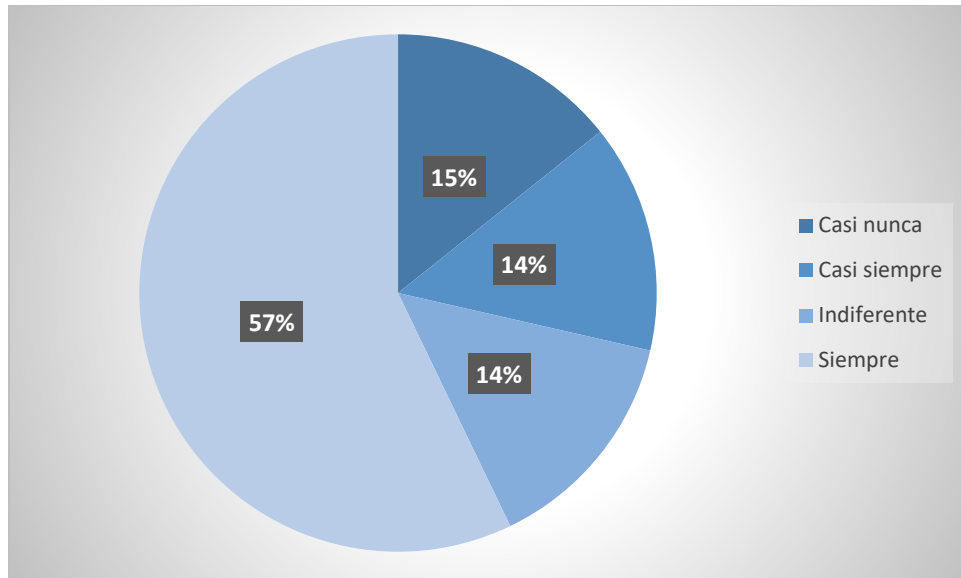
Los datos recabados permiten identificar que el 72% de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos considera que siempre la carga laboral se debe a la falta de personal, el 14% indica que indiferente y el 14% que nunca.

El análisis de estos datos nos permite identificar que el porcentaje más alto identifica que la falta de personal es la causante de la carga laboral que se presenta actualmente en la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos.

Existe un porcentaje bajo de respuesta que indica que nunca, sin embargo, en concordancia con las respuestas anteriores y la actual se analiza que se debe a un error de interpretación.

Figura 46

Considera que su desempeño se ve afectado por la falta de personal.



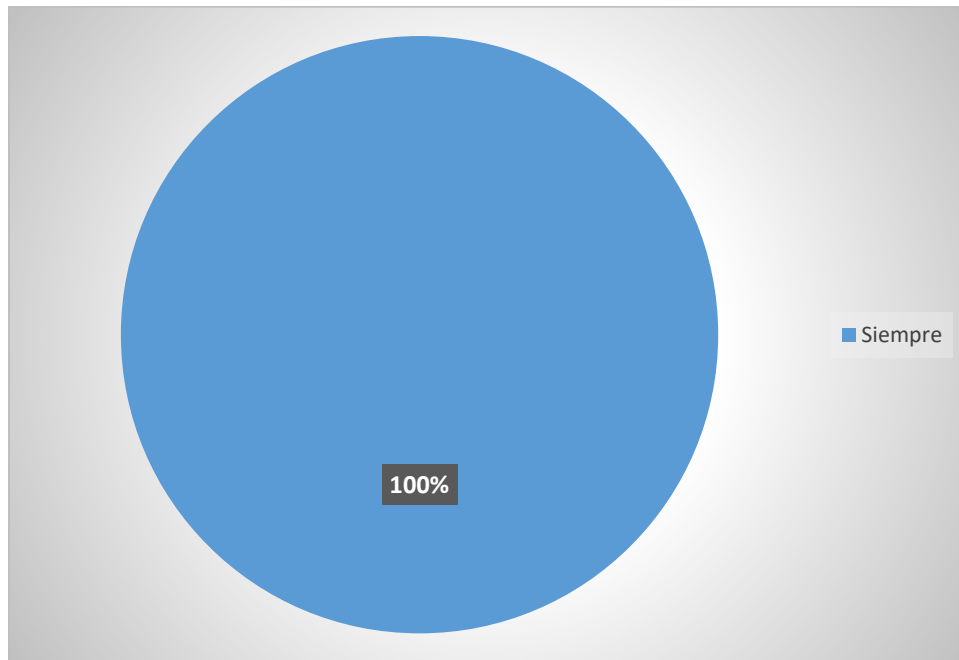
Fuente: Elaboración propia (2025)

El análisis de datos recabados, permiten identificar que el 57% de los funcionarios de la Subárea Cobro administrativo a Patronos, consideran que siempre se ve afectado el desempeño por la falta de personal, el 15% casi nunca, el 14% casi siempre y el 14% indiferente.

Los datos recabados identifican que en su mayoría los funcionarios consideran que el desempeño se ve afectado por la falta de personal, de la mano con las consultas anteriores, pese a que existe una buena planificación de trabajo, mediante capacitación, compañerismo y compromiso de los funcionarios, no es suficiente debido a que la cantidad de trabajo para realizar las gestiones cobratorias a los patronos adscritos a oficinas centrales no se es posible con la cantidad de funcionarios actuales de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos.

Figura 47

Considera que la creación de nuevas plazas mejoraría la gestión cobratoria y la satisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia (2025)

Para el cierre del cuestionario se consultó si consideran que la creación de nuevas plazas mejoraría la gestión cobratoria y la satisfacción laboral, la cual el 100% de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos considera que siempre.

Esta consulta permite cerrar las consultas de este objetivo con que pese a que se trata de trabajar de la forma más ordenada y de la mejor manera, la cantidad de patronos adscritos a Oficinas Centrales de la Caja Costarricense de Seguro Social son muchos en comparación con los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos, por ende se identifica que la principal problemática que conlleva en carga de trabajo es la necesidad de personal, lo cual mediante la creación de nuevas plazas se podría cumplir con los objetivos del cronograma anual

de la Dirección de Cobros, logrando cumplir de una manera adecuada las gestiones cobratorias de las deudas patronales en cobro administrativo.

Matriz RACI

Para la presente matriz la jefatura de Subárea Cobro Administrativo a Patronos suministro la información de las actividades que se realizan las cuales se detallan a continuación:

Tabla 6

Actividades de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos

NOMBRE ACTIVIDAD
Actualización datos.
Solicitudes Fiscalía - Audiencias Juzgado.
E-mails enviados.
Errores y Pruebas.
Gestión de Cuentas Incidencias Procesos Diferidos Mesa de Servicios: Solicitudes SICERE.
Solicitud de reportes al SICERE.
Casos Especiales
Cheques Gestión de cobro.
Control solicitud convenios.
Correspondencia (Recibida y Consecutivo SCAP)
Procesos Concursales Patrono y TI.
Resoluciones Asegurados Voluntarios.
Gestión Mayores Morosos.
Gestión Embajadas/Organismos Internacionales.
Control capacitaciones e inducciones.
Gestión Recursos Humanos RRHH.
Control de marcas funcionarios SCAP.
Anotaciones en Hoja de Ruta. (historias de hoja de ruta)
Control expedientes importantes.
Gestión Arreglos de Pago.
DIR- Difícil Recuperación.
Gestión Responsabilidad Solidaria RSO.
Gestión Inactivación patronal.
Gestión y control No localizados.
Control requerimientos e historias.
Activos, suministros, presupuesto, necesidades.
Solicitud Expedientes y Certificaciones a Inspección.

Normativa y su actualización.
Recursos de Revocatoria y Reclamos de Avisos de Cobros.
Control entregas Correos CR.
Pagos Correos CR.
Consecutivo asientos de diario, Cuentas Contables
Gestión Trabajadores de la CCSS.
Gestión ASFA.
Control prescripciones ASFA.
Plan de pagos y plazos.
Gestión Montos Mínimos por email por medio del Centro De Atención Telefónica
Eliminación documentos y Tabla de Valoración parcial. /Control actas de eliminación documental.
Control digitalización de avisos de cobro.
Gestión de Cobro Judicial -Civil.
Gestión de Cobro Cuotas obreras -Retención Indevida-
Control devolución certificaciones.
Control campañas automáticas del Centro De Atención Telefónica
Gestión de casos no embargables
Respaldos y actualizaciones
Control y asignación de trabajos por realizar en tiempo extraordinario.
Control Solicitud Certificación D. Jurídica
Control y pago de tiempo extraordinario
Bitácora de Descargas de Información Convenio RN-CCSS
Denuncias Asegurados

Fuente: Jefatura Olga Duarte Bonilla (2025)

Para la presente matriz en conjunto con la jefatura de la subárea se identifican a la jefatura y los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos de la siguiente manera:

- Jefatura.
- Gestor de Cobros P4.
- Gestor de Cobros P2.
- Gestor de Cobros P1.

- Gestor de Cobros TEC5.
- Gestor de Cobros ATA 4.
- Gestor de Cobros TIC.

La Matriz RACI comprende los siguientes conceptos, que son la base para definir claramente las responsabilidades de los cargos frente a cada una de las tareas y las interrelaciones del proceso.

- Responsable (R)": es el ejecutor y el dueño de la tarea. Es el cargo que ejecuta y operativiza la tarea.
- Accountable o Responsable con consecuencia (A): es el cargo responsable de asegurar que la tarea se ejecute satisfactoriamente y "El que da la cara" ante instancias mayores. Todas las tareas deben tener una "A". Este cargo es normalmente el jefe del Departamento o en su defecto el primer cargo en la escala jerárquica organizacional por encima del cargo analizado.
- Consultado (C): son los cargos que deben ser consultados antes y durante la ejecución de la tarea.
- Informado (I): son los cargos que deben ser informados antes, durante y después de la ejecución de la tarea

Las definiciones de estos conceptos, los puestos con los que cuenta la unidad y las actividades que se desarrollan permite definir las tareas que corresponden a cada funcionario. Además, clarificar y especificar los roles y responsabilidades de cada uno de los funcionarios para poder analizar la duplicación o multiplicidad de tareas que impacta en el aumento y desequilibrio de la carga laboral de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos.

Tabla 7

Matriz RACI de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos

NOMBRE ACTIVIDAD	Jefatura	Gestor de Cobro P4	Gestor de Cobro P2	Gestor de Cobro P1	Gestor de Cobro TEC5	Gestor de Cobro ATA4	Gestor de Cobro TIC
Actualización datos.	A	R	R	R	R	R	R
Solicitudes Fiscalía - Audiencias Juzgado.	A	R	R	R	R	R	R
E-mails enviados.	A	R	R	R	R	R	R
Errores y Pruebas.	A						R
Gestión de Cuentas Incidencias Procesos Diferidos Mesa de Servicios: Solicitudes SICERE.	A	I					R
Solicitud de reportes al SICERE.	A	I					R
Casos Especiales	A	R	R	R	R	R	R
Cheques Gestión de cobro.	A	R	R, I	R	R	R	R
Control solicitud convenios.	A	R	R	R	R	R	R
Correspondencia (Recibida y Consecutivo SCAP)	A	R	R	R	R, I	R	R
Procesos Concursales Patrono y TI.	A	R	R	R	R	R	R
Resoluciones Asegurados Voluntarios.	A	R	R	R	R	R	R
Gestión Mayores Morosos.	A	R	R	R	R	R	R
Gestión Embajadas/Organismos Internacionales.	A	R	R	R	R	R	R
Control capacitaciones e inducciones.	A	R	R	R	R	R	R
Gestión Recursos Humanos RRHH.	A	R	R	R	R	R	R
Control de marcas funcionarios SCAP.	A			R			
Anotaciones en Hoja de Ruta. (historias de hoja de ruta)	A	R	R	R	R	R	R
Control expedientes importantes.	A	R	R	R	R	R	R
Gestión Arreglos de Pago.	A	R	R	R	R	R	R
DIR- Difícil Recuperación.	A	R	R	R	R	R	R
Gestión Responsabilidad Solidaria RSO.	A	R	R	R	R	R	R

Gestión Inactivación patronal.	A	R	R	R	R	R	R
Gestión y control No localizados.	A	R	R	R	R	R	R
Control requerimientos e historias.	A	R					R
Activos, suministros, presupuesto, necesidades.	A	R	R	R	R	R	R
Solicitud Expedientes y Certificaciones a Inspección.	A	R	R	R	R	R	R
Normativa y su actualización.	A	R	R	R	R	R	R
Recursos de Revocatoria y Reclamos de Avisos de Cobros.	A	R	R	R	R	R	R
Control entregas Correos CR.	A	R	R	R	R	R	R
Pagos Correos CR.	A		R				
Consecutivo asientos de diario, Cuentas Contables	A		R				
Gestión Trabajadores de la CCSS.	A	R	R	R	R	R	R
Gestión ASFA.	A	R	R	R	R	R	R
Control prescripciones ASFA.	A	R	R	R	R	R	R
Plan de pagos y plazos.	A	R	R	R	R	R	R
Gestión Montos Mínimos por email por medio del Centro De Atención Telefónica	A	R	R	R	R	R	R
Eliminación documentos y Tabla de Valoración parcial. /Control actas de eliminación documental.	A	R	R	R	R	R	R
Control digitalización de avisos de cobro.	A	R	R	R	R	R	R
Gestión de Cobro Judicial -Civil.	A	R	R	R	R	R	R
Gestión de Cobro Cuotas obreras -Retención Indevida-	A	R	R	R	R	R	R
Control devolución certificaciones.	A	R	R	R	R	R	R
Control campañas automáticas del Centro De Atención Telefónica	A	R	R	R	R	R	R
Gestión de casos no embargables	A	R	R	R	R	R	R
Respaldos y actualizaciones	A	R	R	R	R	R	R

Control y asignación de trabajos por realizar en tiempo extraordinario.	A	R	R	R	R	R	R
Control Solicitud Certificación D. Jurídica	A	R	R	R	R	R	R
Control y pago de tiempo extraordinario	A	R	R	R	R	R	R
Bitácora de Descargas de Información Convenio RN-CCSS	A	R	R	R	R	R	R
Denuncias Asegurados	A	R	R	R	R	R	R

Fuente: Elaboración propia (2025)

Como se muestra en la anterior matriz en la Subárea Cobro Administrativo a Patronos existen gran cantidad de actividades las cuales todas la responsabilidad recae sobre la jefatura y la mayoría de las actividades son realizadas por todos los funcionarios de esta unidad, son pocos los procesos que solo llevan los puestos profesionales y las de carácter informativo que las realiza el funcionario con el perfil de Operador en Tecnologías de la Información.

Lo que demuestra que se encuentran sometidos a una carga laboral por la falta de personal, de la mano con las consultas anteriores, pese a que existe una buena planificación de trabajo, mediante capacitación, compañerismo y compromiso de los funcionarios, no es suficiente debido a que la cantidad de trabajo para realizar las gestiones cobratorias a los patronos adscritos a oficinas centrales no se es posible con la cantidad de funcionarios actuales de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos y que pese a que se cumpla con los solicitado por la Dirección de Cobros se realiza con un desgaste tanto físico como mental por parte de los funcionarios, que al incrementar la cantidad de plazas mejoraría el rendimiento de los funcionarios y se podría lograr los objetivos planteados y proponer otros para la mejora de la gestión cobratoria.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Después del análisis de los datos recopilados mediante la herramienta de cuestionario aplicada a los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos, se desprenden conclusiones esenciales y se formulan recomendaciones para minimizar las cargas de trabajo y que se solicite la creación de nuevas plazas en la Subárea Cobro Administrativo a Patronos y mejorar la gestión cobratoria de los patronos adscritos a Oficinas Centrales de la Caja Costarricense de Seguro Social

Conclusiones

Después de realizar el análisis de los datos recabados mediante el cuestionario aplicado y la Matriz RACI, se logra concluir que los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos cuentan con el conocimiento requerido para desempeñar las funciones asignadas para el cumplimiento de objetivos, las cuales se consideran que son de perfil profesional por la complejidad de los procesos. Por otra parte, existe una desigualdad entre la cantidad de patronos morosos adscritos a Oficinas Centrales de la Caja Costarricense de Seguro Social y la cantidad de funcionarios de esta Subárea, por lo cual existe una sobrecarga de funciones que afecta el desempeño de los funcionarios o que los hace buscar nombramientos en otras unidades para tener menos cargas de trabajo.

Pese a que los funcionarios se encuentran comprometidos para el cumplimiento de objetivos, tener compañerismo, tratar de dar su máximo esfuerzo y tener el mejor desempeño posible, la falta de personal afecta directamente el desempeño y la salud, ocasionando que no se cumplan de forma eficiente los objetivos en la gestión cobratoria necesaria para un proceso correcto de recuperabilidad de la deuda de los patronos adscrito a esta unidad.

Según la problemática detallada al inicio de esta investigación la cual mostraba que la Subárea Cobro Administrativo a Patronos, Área Gestión de Cobro a Patronos, Dirección de Cobros de la Caja Costarricense de Seguro Social, estaba teniendo una afectación en el

desempeño de sus funciones se estableció la pregunta de investigación **¿Cuáles son los factores que impiden a los funcionarios de la Subárea de Cobro Administrativo cumplir con las metas establecidas por la Gerencia Financiera?** La cual se puede concluir que el factor principal que impide a los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos cumplir las metas establecidas en la necesidad de personal para poder abarcar la población de patronos morosos adscrito a Oficinas Centrales.

Recomendaciones

Objetivo General:

Analizar las cargas de trabajo y evaluar la necesidad de creación de nuevas plazas en la Subárea de Cobro Administrativo de la Dirección de Cobros, en las Oficinas Centrales de la Caja Costarricense de Seguro Social, con el fin de optimizar su desempeño y alcanzar las metas establecidas en el primer cuatrimestre del 2025

Recomendaciones del objetivo general:

Es de suma importancia, tomar en cuenta los datos que arroja la investigación con el personal de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos, sobre la carga laboral que incide directamente en el desarrollo de las funciones de sus colaboradores, lo cual debe evitarse para que no exista una afectación de salud y desempeño laboral. En la actualidad, se llega a un buen desempeño de las funciones de los colaboradores en esta subárea, que, por ende, va trabajando para lograr las metas establecidas y propuestas por la Dirección de Cobros para su correcto funcionamiento. Es de suma importancia que la Caja Costarricense de Seguro Social realice la correcta gestión cobratoria para la recuperabilidad de la deuda de los patronos, ya que requiere de un flujo económico constante para que sus mejoras sean alcanzables, que para eso son los objetivos propuestos y lograr esa viabilidad que la Institución tanto requiere. Por ello y por la carga que están llevando los funcionarios de esta subárea se debe contratar personal idóneo para realizar las funciones que le corresponden, sin que su salud ocupacional se vea marchitada

por el exceso de carga laboral. Todo esto conlleva a una gestión que la Caja Costarricense de Seguro Social debe de cuidar más tanto el campo laboral como la salud ocupacional de sus trabajadores; especialmente, los de esta subárea administrativa para que en el campo de la gestión de cobro a patronos se mantenga el flujo económico que es una base importante para lograr que la Institución mejore desde todo punto de vista para lograr sus objetivos, que sin recuperar las deudas a la institución no se podrían lograr.

Objetivo Específico uno (1):

Identificar las cargas de trabajo en las gestiones de cobro a patronos dentro de la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos, Área Gestión de Cobro a Patronos, de la Dirección de Cobros de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Recomendaciones del objetivo específico uno (1):

- Se recomienda la implementación de herramientas tecnológicas y métricas específicas que permitan medir de manera continua la carga de trabajo en la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos. Estas herramientas pueden incluir sistemas de gestión de tareas, tiempos de ejecución y seguimiento de procesos, lo cual ayudará a identificar posibles cuellos de botella y optimizar la distribución del trabajo.
- Se recomienda revisar los procesos actuales dentro de la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos y realizar ajustes para optimizar las tareas y reducir tiempos de trabajo innecesarios. La automatización de ciertos procesos, como la actualización de bases de datos o la generación de informes de cobro, podría aliviar significativamente la carga de trabajo del personal.
- Se sugiere implementar programas de capacitación continua para el personal encargado de la gestión de cobros, enfocándose en el uso de herramientas tecnológicas, técnicas de resolución de conflictos y habilidades en la gestión del tiempo. Una fuerza laboral bien

capacitada es más eficiente en el manejo de las cargas de trabajo y puede afrontar los desafíos con mayor eficacia.

- A medida que los procesos se optimizan, es importante reevaluar periódicamente la distribución de las tareas dentro del equipo. Esto permitirá redistribuir cargas de trabajo de manera equitativa entre el personal, evitando sobrecargas en ciertos miembros del equipo y mejorando la eficiencia general.

Objetivo Especifico dos (2):

Evaluar el desempeño actual de las funciones en la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos, Área Gestión de Cobro a Patronos, de la Dirección de Cobros de la Caja Costarricense de Seguro Social, mediante encuestas y análisis.

Recomendaciones del objetivo específico dos (2):

- El desempeño de los funcionarios de la Subárea Cobro Administrativo a Patronos actualmente es idóneo por el compromiso que los funcionarios mantienen con la unidad, pero con el paso del tiempo el ritmo de trabajo, el estrés laboral va a causar estragos médicos en la salud de cada individuo que labora en esta unidad.
- Es fundamental realizar encuestas regulares de satisfacción tanto al personal que ejecuta las tareas de cobro como a los patronos que interactúan con la CCSS. Estas encuestas proporcionarán información valiosa sobre el grado de satisfacción con los procesos actuales, lo que permitirá identificar áreas críticas de mejora, como tiempos de respuesta, claridad en la comunicación y facilidad de los trámites.
- La evaluación del desempeño puede revelar deficiencias en la comunicación y coordinación entre los miembros del equipo. Se recomienda establecer protocolos claros de comunicación interna y reuniones periódicas para discutir avances y desafíos. Esto

promoverá una mejor colaboración, reducirá errores y aumentará la eficiencia en las gestiones de cobro.

- Con base en la evaluación del desempeño, es crucial realizar un análisis detallado de la carga de trabajo actual. Se recomienda considerar la redistribución de tareas o la creación de equipos especializados según el volumen de casos o la complejidad de las gestiones. Esta redistribución ayudará a equilibrar la carga de trabajo y mejorar la eficiencia en las funciones de cobro.
- A través del análisis de desempeño, es posible identificar tareas repetitivas que consumen un tiempo considerable de los empleados. Se recomienda explorar la automatización de procesos como la actualización de datos de los patronos y la generación de recordatorios de pago. Esta automatización podría liberar tiempo para que el personal se enfoque en tareas de mayor valor agregado.
- Se recomienda fomentar una cultura de mejora continua dentro del equipo de trabajo. Esto implica no solo evaluar el desempeño actual, sino también involucrar a los funcionarios en el proceso de mejora, solicitando sus sugerencias, ideas y perspectivas sobre cómo optimizar los procesos. Esta participación aumentará el compromiso y la eficiencia general del equipo.

Objetivo Específico tres (3):

Proponer un plan para la solicitud de nuevas plazas en la Subárea de Cobro Administrativo a Patronos, Área Gestión de Cobro a Patronos, de la Dirección de Cobros de la Caja Costarricense de Seguro Social, con el objetivo de optimizar el desempeño y alcanzar las metas establecidas.

Recomendaciones del objetivo específico tres (3):

Establecer las razones claras y objetivas que sustenten la solicitud de nuevas plazas.

- **Optimización de Procesos y Tiempos:**

Argumentar que la creación de nuevas plazas permitirá optimizar los procesos al reducir el tiempo de gestión de cobros y mejorar la puntualidad en el cumplimiento de plazos.

- **Reducción de la Carga de Trabajo y Evitar Sobrecarga de Personal:**

Hay que exponer que, actualmente, los funcionarios enfrentan una sobrecarga de trabajo que podría generar errores o retrasos, afectando la eficiencia del proceso. Con nuevas plazas, se equilibraría la carga de trabajo, mejorando la calidad del servicio.

- **Mejora en la Calidad del Servicio y Satisfacción del Usuario:**

La creación de nuevas plazas contribuiría a mejorar la atención y respuesta a los patronos, reduciendo los tiempos de espera y aumentando la satisfacción de estos, lo cual es crucial para mantener una relación de confianza con los usuarios.

- **Cumplimiento de Metas Institucionales:**

Argumentar que las metas establecidas por la CCSS no se están alcanzando debido a la falta de personal, lo cual limita la capacidad de la institución para cumplir con su misión de garantizar la cobertura de salud y pensiones de los trabajadores del país.

Determinar cuántas plazas son necesarias para alcanzar las metas y optimizar los procesos.

- **Evaluación de la Carga de Trabajo y Proyección de Necesidades:**

Con base en los datos recopilados (encuestas, análisis de desempeño, y carga de trabajo), se realizará una proyección de cuántas plazas adicionales se requieren para reducir la carga de trabajo de cada empleado, mejorar los tiempos de respuesta y asegurar el cumplimiento de las metas.

- **Modelo de Distribución del Personal:**

Definir un modelo de distribución del personal en función de los diferentes tipos de cobros y complejidad de los casos (por ejemplo, cobros pequeños, medianos y grandes), lo que permitirá identificar áreas específicas donde se necesitan más recursos humanos.

Definir las funciones y responsabilidades de los nuevos puestos de trabajo.

- **Perfil de los Nuevos Puestos:**

Detallar los perfiles de los nuevos puestos necesarios, basados en la carga de trabajo identificada. Esto incluiría:

- **Puestos administrativos:**

Personal encargado de la gestión de cobros estándar y seguimientos generales.

- **Puestos profesionales:**

Personal con formación técnica que se encargue de casos complejos o patronos con deudas significativas.

- **Distribución de Funciones:**

Proponer cómo se distribuirán las tareas entre el personal actual y el nuevo, priorizando aquellas funciones críticas o de alto volumen que actualmente son gestionadas por pocas personas.

Establecer los pasos y procedimientos para realizar la solicitud formal de nuevas plazas.

- Se recomienda solicitar ante la Dirección de Administración y Gestión de Personal de la Caja Costarricense de Seguro Social la creación de nuevas plazas, dentro de la reglamentación establecida por la Institución, de igual forma solicitar la aprobación de las plazas de las cuales quedan a aprobación de presupuesto por la Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social. En el tema de presupuesto se requiere estudio de plazas para determinar si se aprueban de perfil administrativo o de perfil profesional las cuales quedan sujetos a la aprobación de Recursos Humanos ya que dependiendo del perfil que aprueben la creación de plazas se va a determinar en el presupuesto, de igual forma es beneficioso para la Institución ya que con más personal la gestión cobratoria a patronos se va a realizar de una forma más eficiente y el porcentaje de recuperabilidad de la deuda va a aumentar.

Garantizar que la creación de las nuevas plazas se implemente correctamente y que se logren los resultados esperados.

- **Plan de Integración y Capacitación del Personal Nuevo:**

Desarrollar un plan de inducción y capacitación para el nuevo personal, asegurando que adquieran las competencias necesarias para desempeñar eficientemente sus funciones.

- **Monitoreo de Resultados:**

Implementar un sistema de monitoreo que permita evaluar el impacto de las nuevas plazas en la eficiencia de la subárea.

- **Ajustes Continuos:**

Evaluar de manera periódica la efectividad de las nuevas plazas y hacer ajustes si es necesario. Si los resultados no son los esperados, se podrán revisar las tareas asignadas y la distribución de los recursos humanos.

Referencias

- Abarca, A., Alpízar, F., Sibaja, G. y Rojas, C. (2013). *Técnicas cualitativas de investigación*. Editorial UCR.
- Aela.es [2024] *La sobrecarga de trabajo por falta de personal: consecuencias y soluciones*.
https://aela.es/salud/sobrecarga-de-trabajo-por-falta-de-personal/#goog_rewarded
- Arrieta Y. & Sevilla A. (2021) *Análisis de las causas de rotación de personal y su incidencia en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la empresa Smartcell, S.A. en el periodo 2019* [Tesis de licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos, Universidad Técnica Nacional] <https://repositorio.utn.ac.cr/server/api/core/bitstreams/7c682e55-273a-4b07-8383->
- Asana [2025] *Matriz Raci: qué es, cómo crearla con ejemplos y alternativas online*
<https://asana.com/es/resources/raci-chart>
- Barrantes, R. (2018). *Investigación, Un camino al conocimiento, Un Enfoque Cualitativo, Cuantitativo y Mixto*. Editorial EUNED.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantages*. Oxford University Press.
- Briones, L. (2002). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. ARFO Editores e Impresores Ltda.
- Cascio, F.W. (2021) *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw Hills, New York.
- Castellón, L. A. (2018). *Análisis del proceso de medición de cargas de trabajo en el Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica* [Tesis de Magister en Administración de Recursos Humanos, Universidad Nacional de Costa Rica] <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/items/3ae5daab-79e4-42c7-bd23-f90f76d68da5/full>
- Chiavenato I. (2019) *Introducción a la teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2020) *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2019) *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato I. (2019) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Publishing Co.
- Euroinnova Internacional Online Education [2024] *¿Qué es la administración según varios autores?*
<https://www.euroinnova.com/blog/que-es-administracion-segun-varios-autores>
- Euroinnova Internacional Online Education [2024] *¿Qué es la administración pública según varios autores?*
[https://www.bing.com/search?q=Euroinnova+Internacional+Online+Education\(+%5B2024%5D+¿Qué+es+la+administración+pública+según+varios+autores%3F&cvid=8614c76b09da45aa9d7b79e8a66238d3&qs_lcrp=EgRIZGdlKgYIABBFgDkyBggAEEUYOTIICAQ6QcY_FXSAQc00TRqMGo5qAIAAsAIB&FORM=ANAB01&PC=HCTS](https://www.bing.com/search?q=Euroinnova+Internacional+Online+Education(+%5B2024%5D+¿Qué+es+la+administración+pública+según+varios+autores%3F&cvid=8614c76b09da45aa9d7b79e8a66238d3&qs_lcrp=EgRIZGdlKgYIABBFgDkyBggAEEUYOTIICAQ6QcY_FXSAQc00TRqMGo5qAIAAsAIB&FORM=ANAB01&PC=HCTS)

- Fincowsky E. (2019) *Organización de Empresas*. McGraw-Hill Interamericana.
- Gallardo L. (2021) *Gestión de Recursos Humanos y Sobre Carga Laboral en el Personal de Enfermería de un Hospital Nacional de Lima, 2021* [Tesis de Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud, Universidad César Vallejo]
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/68051/Gallardo_ML-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gutiérrez F. Á., López G. A., & Quintero J. C. (2020). *Metodología de la investigación científica en las ciencias económicas y administrativas: indicaciones para el estudio, sistema de tareas y casos de estudio*. Cuba: Universo Sur. <https://repositorio.umet.edu.ec/handle/67000/126>
- Hidalgo Y. (2022) *La carga laboral y el desempeño laboral en las organizaciones de servicio social de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales* [Tesis de Magíster en Gestión de Talento Humano, Universidad Técnica De Ambato]
<https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/28d586d1-b1ee-40f1-b9b5-188983cf8d87/content>
- Hurtado, M., & Toro, A. (2000). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Episteme Consultores Asociados, Valencia, Carabobo, Venezuela.
- Hernández R, Fernández, C & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (Quinta Edición). McGraw-Hill.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2017) *Código de ética profesional*.
https://imcp.org.mx/wp-content/uploads/2015/12/Codigo_de_Etica_Profesional_10a_ed1.pdf
- Mar, C. E., Barbosa Moreno, A., y Molar Orozco, J. F. (2020). *Metodología de la investigación. Métodos y técnicas*. México: Patria Educación.
https://books.google.com.ni/books?id=e5otEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodologia+de+la+investigacion&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjsvP7N_4r7AhXJczABHZQDBOoQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q&f=false
- Martínez H. (2019). *Metodología de la investigación*. Cengage Learning.
<https://ulatina.vitalsource.com/reader/books/9786075266688/pageid/4>
- Munch L. (2021) *Modelos organizacionales: innovación en la era digital y del conocimiento*. Cengage Learning.
- Narváz C. (2024) *Análisis del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal utilizado en el Restaurante Nación Sushi Durante el Primer Cuatrimestre 2024* [Tesis Licenciatura en Recursos Humanos, Universidad Internacional de las Américas]
<http://repositorio.uia.ac.cr:8080/server/api/core/bitstreams/d9b869ef-5d30-4b4c-a542-e3b7d4cdedd2/content>
- Sampieri, R. H. (2018) *Metodología de la Investigación*.
<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

- Studoco. (2023). *¿Qué son las fuentes de información?*
<https://www.studocu.com/cl/document/universidad-de-aconcaagua/metodologia-investigacion/fuentes-de-informacion/26244619>
- Susanibar K. (2021) *Carga Laboral y el Estrés del personal de la Gerencia de desarrollo humano de la Municipalidad Provincial de Huaura - Huacho, año 2020* [Tesis de Licenciatura en Negocios Internacionales, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]
<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/4794/SUSANIBAR%20DIAZ%20KATHIA%20STEFANI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Trejo Sánchez, K. (2021). *Fundamentos de metodología para la realización de trabajos de investigación*. Editorial Parmenia, Universidad La Salle México.
- Universidad Veracruzana. (2021). *Tipos de investigación*.
<https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/unidad1/investigacion-tipos.html>
- Uwe Flick (2012). *Introducción a la investigación cualitativa*. Ediciones Morata, S.L., 2012.
- Weihrich H; (2022). *Administración una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill Interamericana.
- Werther W. (2019) *Administración de recursos humanos Gestión del capital humano*. McGraw-Hill Interamericana.
- Velázquez, A. (2023). *¿Qué es la investigación correlacional?*
<https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-correlacional/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20correlacional%20es%20un,influencia%20de%20ninguna%20variable%20extra%C3%B1a>
- Zafra, P. (2020). *Investigación y epistemología*. Editorial Lara.

Apéndices

Cuestionario



* Obligatoria

1. Género *

- Femenino
- Masculino

2. Condición Laboral *

- Propiedad
- Vacante
- Interino

3. Cargas de Trabajo

	Nunca	Casi nunca	Indiferente	Casi siempre	Siempre
El nivel de atención en el desempeño de sus funciones es elevado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A usted le dan ordenes claras sobre su trabajo, instrucciones y procedimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted tiene control sobre las actividades asignadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El trabajo permite la ejecución de varias actividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La preparación académica de los funcionarios está en concordancia con las actividades que realizan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted tiene iniciativa en la resolución de problemas en el ámbito laboral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Usted puede pedir ayuda a sus compañeros de trabajo en alguna actividad que no pueda realizar.

Cuando se le asigna tareas, tiene en cuenta la opinión de sus compañeros de trabajo.

Solicita usted a la jefatura que se le reasignen funciones cuando llegan nuevos funcionarios.

Considera que cuenta con una sobrecarga de trabajo.

4. Evaluación del Desempeño

	Nunca	Casi nunca	Indiferente	Casi siempre	Siempre
Su ritmo de trabajo es el adecuado para el desempeño de sus funciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su trabajo la experiencia profesional es importante para el desempeño de sus funciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La información que usted brinda a los usuarios en el desarrollo de sus funciones es adecuada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted atiende con facilidad y principios éticos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted recibe capacitación para el desempeño de las tareas asignadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La información que recibe es muy compleja para procesarla.

Tiene usted la experiencia en el cargo que ocupa.

Realiza su trabajo de forma ordenada y profesional, con lealtad con su unidad de trabajo.

El entorno físico facilita las actividades de los trabajadores.

Aplica en forma rápida y precisa los conocimientos requeridos para desarrollarse en su proceso de trabajo, en forma eficiente y eficaz.

5. Necesidad de Personal

	Nunca	Casi nunca	Indiferente	Casi siempre	Siempre
Considera usted que la cantidad de patronos asignados para la gestión cobratoria en relación con la cantidad de funcionarios es la adecuada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera que la rotación de personal influye en desempeño de la unidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se cumplen los plazos establecidos para la gestión cobratoria a los patronos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El tiempo de respuesta al recibo de correos electrónicos se da en el tiempo establecido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Debido a la cantidad de funcionarios, las gestiones cobratorias asignadas en el cronograma anual se atienden de forma expedita.

La cantidad de funcionarios pueden abarcar la morosidad actual presentada por los patronos adscritos a Oficinas Centrales.

El cumplimiento de objetivos se ve afectado por la falta de personal.


La carga laboral que se presenta, se debe a la falta de personal.


Considera que su desempeño se ve afectado por la falta de personal.


Considera que la creación de nuevas plazas, mejoraría la gestión cobratoria y la satisfacción laboral.

Información General sobre respuestas en Microsoft Forms

Información general sobre respuestas Activo

Respuestas  **7**

Tiempo promedio  **07:04**

Duración  **42** Días

Id	Hora de inicio	Hora de finalización
2	26/02/2025 16:04	26/02/2025 16:07
3	26/02/2025 16:05	26/02/2025 16:09
4	26/02/2025 16:25	26/02/2025 16:38
5	27/02/2025 10:55	27/02/2025 10:58
6	27/02/2025 10:57	27/02/2025 11:02
7	27/02/2025 11:16	27/02/2025 11:33
8	28/02/2025 8:02	28/02/2025 8:06