



TRANSFORMACIONES EN LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN RAMÓN FRENTE A LA CRISIS DEL COVID-19 (2020–2023).



MAXIMILIANO MOREL NÚÑEZ

Universidad de Santiago de Chile

Licenciado en Estudios Internacionales con magíster en Administración y Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Santiago de Chile. Fue miembro del Centro de Estudios Migratorios de la Universidad de Santiago de Chile y docente para el Departamento de Historia y el Departamento de Estudios Políticos de la misma universidad.

maximiliano.morel@usach.cl

ORCID: 0009-0007-2340-7451



RESUMEN

Palabras clave:

*Recursos humanos,
pandemia, respuesta
institucional, política
de recursos humanos.*

La investigación analiza cómo la Municipalidad de San Ramón respondió a la crisis de recursos humanos provocada por la pandemia de Covid-19 entre 2020 y 2023. Mediante un estudio de caso basado en análisis documental, concluye que hubo una reacción rápida, pero principalmente impulsada por medidas del gobierno central y no por la Política de Recursos Humanos Municipal.

Esta política incorporó acciones de forma tardía y sin continuidad tras la emergencia. En consecuencia, la respuesta institucional fue más reactiva que preventiva, con escaso aprendizaje a largo plazo, aunque permitió enfrentar la crisis en un contexto crítico.

ABSTRACT

Keywords:

*Human resource,
pandemic, institutional
response, human
resources policy.*

This study analyzes how the Municipality of San Ramón responded to the human resources crisis caused by the COVID-19 pandemic between 2020 and 2023. Through a case study based on document analysis, it concludes that the response was rapid, but primarily driven by measures from the central government rather than by the Municipal Human Resources Policy.

This policy incorporated actions in a delayed manner and lacked continuity after the emergency. Consequently, the institutional response was more reactive than preventive, showing limited long-term learning, although it enabled the municipality to effectively address the crisis in a critical context.



INTRODUCCIÓN

San Ramón es una comuna del sur de Santiago, capital de Chile, creada en 1981 y constituida como municipio en 1984, manteniendo desde entonces su organización político-administrativa actual.

San Ramón es la comuna más pequeña de Chile, pero presenta una alta densidad poblacional con más de 80 mil habitantes, según el Censo 2017 (INE, 2017) y proyecciones cercanas a 84 mil personas para 2023 (Municipalidad de San Ramón, 2024). Para cubrir las demandas de dicha población el municipio en el año 2023 contó con 631 funcionarios en el área municipal (Consejo para la Transparencia, 2023); las áreas de educación y salud no fueron parte de esta investigación. Para dicho año el presupuesto fue de \$24.365.758.637, mientras su gasto en personal fue de \$9.140.377.031 (Municipalidad de San Ramón, 2024). Cabe señalar que la Ley 18.883, conocida como “Estatuto Administrativo para funcionarios Municipales”, establece que el gasto en personal de los municipios no podrá exceder el 42% de su presupuesto anual.

En cuanto a recursos humanos (RR.HH.), la Ley 20.922 obliga desde 2016 a todos los municipios a enviar cada año una política de recursos humanos a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), contemplando al menos los ámbitos de reclutamiento y selección, promoción, capacitación y egreso; con la finalidad de permitir un mejor desempeño laboral.

Ahora bien, La Municipalidad de San Ramón también se vio afectada por la pandemia de COVID-19, declarada emergencia internacional por la Organización Mundial de la Salud en enero de 2020 y extendida hasta mayo de 2023 (Organización Panamericana de la Salud, 2023), impactando significativamente a prácticamente todo tipo de organizaciones, incluidos los municipios.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La pandemia de COVID-19 generó un escenario crítico con impactos sanitarios, sociales y económicos, obligando a las organizaciones —incluida la Municipalidad de San Ramón— a adaptarse rápidamente. Según Prin y Bartels (2020), esto implicó implementar trabajo remoto, ajustar horarios y enfrentar nuevos desafíos de desempeño.

Desde la gestión de crisis, autores como Ulrich (1997) destacan la importancia de políticas de recursos humanos adecuadas para la resiliencia organizacional, mientras que la teoría de la adaptación de Weick (1993) y los aportes de Duchek (2020) subrayan la necesidad de poseer flexibilidad y capacidad de respuesta. Medidas como protocolos sanitarios y de seguridad fueron claves en este proceso (Centers for Disease Control and Prevention, 2020).

Para el caso de un municipio, estas acciones se enmarcan como políticas públicas, entendidas como intervenciones del Estado (Jenkins, 1978; Dye, 2002; Kraft & Furlong,



2004). Así, la respuesta institucional, concebida como reglas y procedimientos formales (Carey, 2000), debía reflejarse en su política de recursos humanos municipal.

En consecuencia, para esta investigación cobra vital importancia contestar a preguntas tales como ¿de qué manera la Municipalidad de San Ramón, en materia de recursos humanos, da respuesta institucional frente a los desafíos presentados durante la crisis de la pandemia por Covid-19, entre los años 2020 y 2023? ¿qué ocurre con la aplicación de las medidas adoptadas para la gestión de la crisis, por parte del municipio, durante los años estudiados? Entendiendo esta última pregunta en cuando a la continuidad o perfeccionamiento.

JUSTIFICACIÓN

La pandemia de COVID-19, con más de 6,8 millones de muertes a nivel global y más de 64.000 en Chile, de acuerdo con datos de Johns Hopkins University of Medicine (2020), además de una fuerte contracción económica del -5,3% en América Latina (CEPAL, 2020), constituye uno de los hechos más relevantes del siglo XXI. Este contexto obligó a tomar decisiones inéditas, donde las áreas de recursos humanos jugaron un rol clave, justificando su estudio académico.

Desde lo teórico, la gestión de crisis en recursos humanos se nutre de enfoques como el modelo de comunicación de crisis (Coombs, 1995), la resiliencia organizacional (Luthar, Cicchetti & Becker, 2000) y la teoría de la adaptación (Weick, 1993; Ulrich, 1997; Duchek, 2020). En la práctica, la pandemia representó uno de los mayores desafíos para la disciplina, exigiendo flexibilidad y adaptación (Prin & Bartels, 2020), así como inversión en desarrollo organizacional (Boxall & Macky, 2009).

En el ámbito municipal, la crisis priorizó lo sanitario, redestinó recursos, transformó las formas de trabajo y generó sensibles pérdidas humanas. Por ello, analizar la respuesta de los municipios permite extraer aprendizajes y fortalecer la gestión futura de recursos humanos en contextos de crisis, especialmente en el sector público.

MARCO TEORICO

La investigación se enmarca en la teoría de la resiliencia organizacional, desarrollada principalmente por Karl Weick y Kathleen Sutcliffe (2007), y basada en aportes previos (Luthar, Cicchetti, & Bronwyn Becker, 2000; Hamel & Välikangas, 2003; Cameron & Quinn, 2006; Hannan & Freeman, 1984).

Esta teoría entiende la resiliencia organizacional como la capacidad de las organizaciones para anticipar, prepararse, responder, recuperarse y aprender de eventos críticos, destacando un enfoque proactivo y de mejora continua en contextos de incertidumbre. Sus elementos clave incluyen: la resiliencia como proceso continuo, la relevancia de la cultura organizacional, la flexibilidad y adaptabilidad, y la capacidad de gestionar la sorpresa.



Asimismo, plantea desafíos centrales como anticipar la incertidumbre, equilibrar preparación y adaptabilidad, aprender efectivamente de las crisis e impulsar cambios culturales que favorezcan la resiliencia.

Desde este enfoque, la investigación busca analizar cómo la Política de Recursos Humanos de la Municipalidad de San Ramón se anticipó a la crisis por Covid-19, generó aprendizajes, mantuvo mejoras en el tiempo y promovió una cultura organizacional flexible y adaptativa; elementos clave para evaluar su resiliencia.

MARCO REFERENCIAL

La literatura sobre resiliencia organizacional y gestión de recursos humanos en crisis se ha desarrollado principalmente desde los años 90, con fuerte expansión en las décadas de 2000 y 2010. Estas teorías abordan la capacidad de las organizaciones para enfrentar eventos críticos mediante preparación, respuesta y recuperación.

En este marco, el modelo de comunicación de crisis de Coombs (1995) destaca la importancia de una comunicación clara y constante, mientras que la teoría de la adaptación de Weick (1993), Ulrich (1997) y Duchek (2020) subraya la necesidad de flexibilidad y ajustes ágiles en las políticas de RR.HH.

Durante la pandemia, autores como Prin y Bartels (2020) evidencian desafíos como el teletrabajo, la supervisión, el uso de tecnologías y la ciberseguridad, junto con la priorización del bienestar laboral y la implementación de medidas sanitarias (Centers for Disease Control and Prevention, 2020). Asimismo, la adaptación requirió inversión en capacitación y desarrollo (Boxall & Macky, 2009).

En cuanto a la teoría de la resiliencia organizacional, destacan aportes como el apoyo a los trabajadores en crisis (Luthar et al., 2000), la necesidad de resiliencia estratégica (Hamel & Välikangas, 2003), la cultura organizacional (Cameron & Quinn, 2006), las capacidades dinámicas (Teece, 2007), las relaciones laborales (Gittell, Seidner & Wimbush; 2009) y el rol de la estrategia y el liderazgo (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2013).

Finalmente, la literatura reciente analiza la resiliencia en el contexto del COVID-19, abordando su relación con el emprendimiento, las TIC y las empresas familiares (Barbosa, Preciad, Reyes & Escobar, 2022; González-López & Pérez-López, 2022; Luna, 2022), así como los cambios en las políticas y sistemas de gestión de RR.HH. frente a la crisis (Calderón-Hernández, Osorio-Londoño, & Serna-Gómez, 2021)).

MARCO CONCEPTUAL

Resiliencia organizacional: es entendida como la capacidad de prever, prepararse, responder, recuperarse y aprender de eventos críticos (Weick & Sutcliffe, 2007), implicando anticipación y aprendizaje continuo.



Política de recursos humanos: documento anual elaborado por la Municipalidad de San Ramón, conforme al artículo 56 de la Ley 20.922.

Institución: definida como un conjunto de reglas y procedimientos formales que regulan el comportamiento (Carey, 2000).

Respuesta institucional: son acciones y definiciones formales emanadas de la Municipalidad de San Ramón frente a la crisis.

Crisis: (i) En el ámbito de los recursos humanos, se entiende como un evento inesperado que afecta negativamente la gestión del personal (Cascio & Boudreau, 2011). (ii) Desde una perspectiva organizacional, corresponde a una situación extraordinaria que pone en riesgo el funcionamiento o la estabilidad de una organización (Pauchant & Mitroff, 1992).

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Describir de qué manera la Municipalidad de San Ramón da respuesta institucional, en materia de recursos humanos entre los años 2020 y 2023, frente a la crisis generada por la pandemia del Covid-19.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para lograr el objetivo general propuesto se tendrán los siguientes objetivos específicos:

Objetivo específico 1: identificar aspectos centrales de la Política de RR.HH. municipal pre pandemia (2019 y 2020) y durante la pandemia (2021, 2022 y 2023).

Objetivo específico 2: establecer diferencias entre la Política de RR.HH. pre pandemia con las políticas de RR.HH. durante la pandemia.

Objetivo específico 3: establecer la existencia, o no, de dispositivos paralelos o complementarios a la Política de Recursos Humanos Municipal para la gestión de la crisis, cuáles fueron y de qué forma influyeron (2020-2023).

Objetivo específico 4: determinar fortalezas y debilidades de la respuesta institucional.

Objetivo específico 5: interpretar, en base a la literatura y fuentes secundarias, qué ocurre con las prácticas adoptadas en la Política de Recursos Humanos Municipal una vez transcurrido el momento más crítico de la crisis por Covid-19.



DISEÑO METODOLÓGICO

Paradigma: esta investigación se sitúa bajo el paradigma cualitativo, pues se funda, de acuerdo con Vasilachis (2006), en una posición filosófica interpretativa que se centra en la comprensión de la complejidad, el detalle y el contexto social. Del mismo se da una mayor relevancia a los procesos, utilizando estrategias de inducción y la hermenéutica. Finalmente, en este trabajo se persigue dar espacio a la reflexibilidad del investigador.

Diseño: el diseño de la investigación será un estudio de caso descriptivo (Yin, 2018). Esta es una estrategia de investigación que se centra en la descripción y comprensión detallada de un caso particular que busca proporcionar una representación precisa y completa de un caso específico. Cabe agregar que esta investigación busca establecer generalizaciones analíticas y no generalizaciones estadísticas (Coller, 2000; Yin, 2018)

Elementos de estudio: Políticas de Recursos Humanos Municipal (PRHM) entre 2019 y 2023, 41 decretos alcaldicios y 25 medidas provenientes del nivel central del Gobierno de Chile. Se incluye la PRHM 2019 para tener un parámetro anterior a la pandemia por Covid-19.

Técnicas: la técnica a utilizada fue el análisis documental de fuentes primarias. En términos de Vázquez, Ferreira, Mogollón, Delgado y Vargas (2017), consiste en analizar la información registrada en materiales duraderos que se denominan documentos. Se caracteriza por la clasificación sistemática, descripción e interpretación de los contenidos del documento, que se llevará a cabo de acuerdo con los objetivos del estudio. En este caso la herramienta utilizada fue el análisis de contenido con la finalidad de ordenar y clasificar las ideas por temas o categorías, mediante un etiquetado y codificación. A su vez, se utilizaron fuentes secundarias para complementar las respuestas a los objetivos de esta investigación.

Análisis: los pasos a seguir en esta investigación fueron (i) la organización de los datos seleccionados, (ii) etiquetado y codificación de los datos, (iii) interpretación de los datos con base en marco teórico seleccionado y, por último, (iv) reflexiones y presentación de resultados. El análisis de los datos se desarrolló tanto en torno a categorías analíticas esgrimidas desde la teoría de la resiliencia organizacional, como también categorías de elaboración propia.

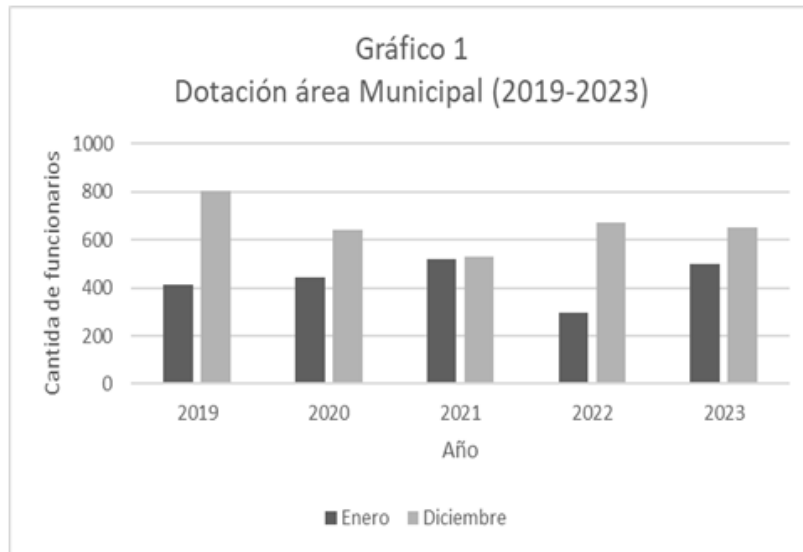
Limitaciones: la literatura señala la posibilidad de sesgo en el análisis documental debido a que los documentos pueden haber sido elaborados con otros fines (Vázquez et al., 2017), por ejemplo: cumplir con la normativa por mera formalidad, pero no necesariamente en la práctica. Dejando algunos aspectos que pueden ser profundizados o corroborados con investigaciones complementarias y el uso de otras metodologías.



ESTUDIO APLICADO

Otros antecedentes para contextualizar el análisis

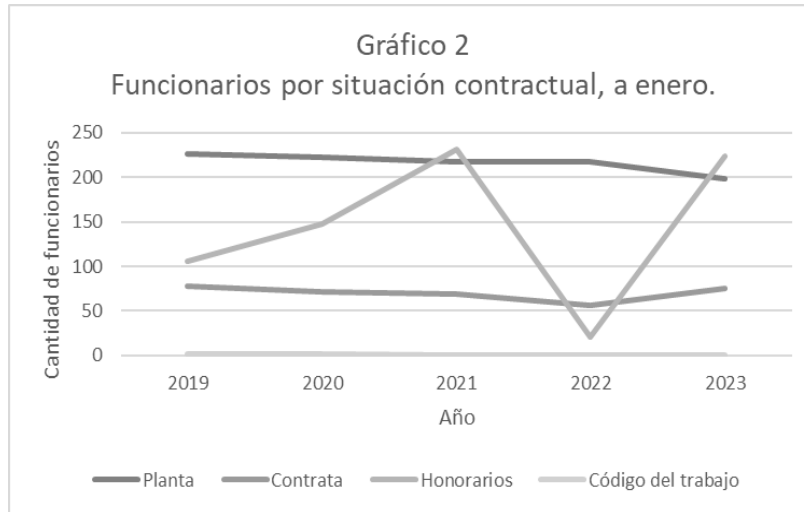
En relación con la dotación, en el “Gráfico 1” se observa que el número de funcionarios al cierre de cada año supera sistemáticamente al de inicio. Sin embargo, hacia el periodo más crítico de la pandemia -2020 y 2021- se evidencia una disminución del personal, seguida de una posterior recuperación. La baja registrada a comienzos de 2022 puede ser asociada principalmente al cambio de administración municipal y a procesos de desvinculación, más que a efectos directos del COVID-19. Asimismo, durante la fase más compleja de la crisis sanitaria, las Políticas de Recursos Humanos Municipales (PRHM) dan cuenta de restricciones económicas que limitaron tanto la contratación como las instancias de capacitación.



Fuente: elaboración propia a partir de Portal de Transparencia (s.f.).

Al analizar la dotación según tipo de contrato, en el “Gráfico 2” y “Gráfico 3” destaca la alta variabilidad del personal a honorarios, que concentra los mayores cambios. En particular, se observa un aumento en enero de 2021 y una disminución en diciembre del mismo año, lo que podría vincularse tanto al contexto sanitario como a dinámicas propias de años electorales.





Fuente: elaboración propia a partir de Portal de Transparencia (s.f.).



Fuente: elaboración propia a partir de Portal de Transparencia (s.f.).

En cuanto a la ejecución presupuestaria, de acuerdo con el “Gráfico 4”, esta se mantuvo consistentemente alta —superior al 90%— durante todo el periodo, alcanzando sus mayores niveles en 2021 y 2023. Estos datos sugieren que no existe una relación directa entre mayor dotación de personal y mejor desempeño en la gestión, al menos en términos de ejecución del gasto público.





Fuente: elaboración propia a partir de Portal de Transparencia, Ilustre Municipalidad de San Ramón (s.f.).

RESPUESTA INSTITUCIONAL BAJO LA PERSPECTIVA DE LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

El análisis de la respuesta institucional de la Municipalidad de San Ramón se estructura a partir del enfoque de resiliencia organizacional propuesto por Weick y Sutcliffe (2007), considerando cuatro dimensiones: prevención y preparación, respuesta, recuperación y aprendizaje.

Como se mencionó en la metodología, este ejercicio se realizó mediante etiquetas y codificaciones que emanan de elementos de la resiliencia organizacional de Weick y Sutcliffe (2007), definidas con detalle en la sección de ANEXOS. Cabe señalar que también se trabajaron etiquetas compuestas, ya que algunos códigos pueden responder a más de una etiqueta inicial.

En consecuencia, en materia de prevención y preparación, la Política de Recursos Humanos Municipal (PRHM) 2019 y 2020 evidencian la existencia de unidades como Prevención de Riesgos, Bienestar y Calidad de Vida, que contribuyen de manera indirecta a la gestión de crisis. Sin embargo, no se identifican dispositivos específicos orientados a anticipar una crisis sanitaria como la pandemia. El Reglamento Sanitario Internacional (2008) fue utilizado de forma reactiva, particularmente para la elaboración de protocolos frente a contagios.

En cuanto a la respuesta, esta se configura principalmente a partir del año 2020 mediante decretos alcaldicios, incluso antes de su incorporación en la PRHM 2021. Se implementaron medidas como reducción de jornada, teletrabajo, turnos éticos y protocolos sanitarios, en coordinación con organismos externos como el Instituto de Seguridad del Trabajo (IST). La



PRHM 2021 y 2022 incorporan progresivamente acciones vinculadas a la crisis, tales como apoyo en prevención, restricciones presupuestarias en capacitación y creación de instancias de coordinación interna. No obstante, gran parte de estas decisiones se sustentan en disposiciones del nivel central, como el Decreto N°4 (Ministerio de Salud, 2020a), el estado de excepción constitucional (Ministerio del Interior y Seguridad Pública, 2020a), el Instructivo Presidencial N°3 y el Plan Paso a Paso (Presidencia de la República de Chile, 2020a, 2020b). Asimismo, los dictámenes 3610N20 (Contraloría General de República, 2020), 8232N20 (Contraloría General de República, 2020b) y E223042 (Contraloría General de República, 2022).

Por otra parte, respecto a recuperación, esta se expresó en el retorno gradual de funcionarios entre 2020 y 2022, regulado por decretos alcaldicios y alineado con el Plan Paso a Paso. Las condiciones laborales -modalidad, aforo, funciones- se ajustaron según la situación epidemiológica. Hacia 2023 se incorporan iniciativas puntuales, como jornadas de autocuidado, orientadas a mejorar el clima laboral.

Finalmente, en la dimensión de aprendizaje, se observa una limitada incorporación de lecciones derivadas de la crisis. Los elementos introducidos en las PRHM 2021 y 2022, como énfasis en prevención, comités de trabajo o gestión de licencias médicas, desaparecen en 2023, evidenciando falta de continuidad. Si bien se incorporan mejoras en calidad de vida laboral, no se identifican cambios estructurales sostenidos ni aprendizajes sistematizados.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA RESPUESTA INSTITUCIONAL

El análisis de la respuesta institucional de la Municipalidad de San Ramón permite identificar tanto fortalezas como debilidades en la gestión de la crisis.

En cuanto a las fortalezas, el municipio contó con una estructura organizacional que facilitó la reacción ante la emergencia, destacando la Subdirección de Recursos Humanos —con sus áreas de Bienestar y Desarrollo Organizacional—, la unidad de Prevención de Riesgos y el respaldo de la Dirección Jurídica para asegurar la legalidad de las medidas adoptadas. Esta base institucional permitió una respuesta oportuna, apoyada además por lineamientos del nivel central que otorgaron facultades y orientaciones en un contexto excepcional. Se observa, asimismo, cierta capacidad de flexibilidad y adaptación, reflejada en la incorporación de la pandemia como eje en las PRHM 2021 y 2022, el retorno progresivo de funcionarios conforme a directrices sanitarias y el mantenimiento de altos niveles de ejecución presupuestaria.

A su vez, en términos de debilidades, se evidencia una limitada capacidad de anticipación frente a crisis de gran magnitud. La respuesta institucional, especialmente en la Política de Recursos Humanos Municipal (PRHM), presenta fragilidades en cuanto a continuidad y aprendizaje organizacional. Las medidas adoptadas durante 2021 y 2022 no se consolidan en el tiempo, observándose un retorno abrupto a esquemas previos, incluso eliminando instancias que podrían haber fortalecido la gestión futura, como comités de trabajo,



capacitación en gestión de crisis o el desarrollo de protocolos permanentes. Asimismo, la PRHM se muestra como un instrumento lento en su capacidad de reacción, considerando que varias medidas relevantes —materializadas en decretos alcaldicios— se implementaron antes de que la PRHM incorporara formalmente la crisis.

Finalmente, si bien las respuestas del nivel central fueron rápidas y determinantes, su implementación dependió de la capacidad del municipio para gestionarlas, siendo en este nivel donde se evidencian tanto las fortalezas como las limitaciones de la respuesta institucional.

¿Qué ocurre con la aplicación de las medidas adoptadas, por parte del municipio, para la gestión de la crisis? Una mirada desde la literatura especializada y expertos en la gestión de RR.HH.

El análisis de la aplicación y continuidad de las medidas adoptadas por la Municipalidad de San Ramón en la gestión de la crisis evidencia una baja persistencia en el tiempo y escaso aprendizaje organizacional, lo que sugiere que gran parte de las acciones implementadas respondieron principalmente a la contingencia más que a una estrategia sostenida.

RESPUESTA DESDE LA VISIÓN ACADÉMICA

Desde la literatura académica, se observa que tras la pandemia hubo un aumento significativo en la producción científica sobre resiliencia y supervivencia organizacional; sin embargo, esta presenta limitaciones en continuidad y coherencia (Munna, Tholibon, Cantafio, & Nasiruddin, 2023), además de una escasa focalización en el sector público. En este contexto, los gobiernos desplegaron múltiples estrategias sanitarias, económicas y sociales, cuyos efectos iniciales no siempre lograron sostenerse en el tiempo debido a la complejidad de sus interacciones (Peci, Avellaneda & Suzuki, 2021).

En el ámbito de los recursos humanos, la evidencia muestra que prácticas de alto compromiso fortalecen el desempeño, la motivación y la innovación en el sector público (Susanti & Syahlani, 2022), mientras que políticas orientadas a la resiliencia contribuyen a mitigar la percepción de sobrecarga laboral (Kim, Yang & Cho, 2022). No obstante, persisten limitaciones estructurales relevantes, tales como la falta de capacidades dinámicas en el Estado para adaptarse, aprender y alinear servicios a contextos cambiantes (Mazzucato, 2020).

En relación con las transformaciones laborales, el teletrabajo emergió como una herramienta clave para promover flexibilidad, resiliencia e innovación (Edelmann, Schossböck, & Albrecht, 2021), aunque en muchos casos fue adoptado como una medida transitoria más que estructural, siendo abandonado parcialmente tras la estabilización de la crisis (Wang, Liu, Qian, & Parker (2020). Este fenómeno se vincula con tensiones adicionales, como dificultades en la gestión del desempeño, la colaboración y el



compromiso organizacional (Haque, 2023), así como con efectos mixtos en productividad y bienestar (Yadav, Devi, Goel & Kaur 2022).

Por su parte, la literatura del sector privado enfatiza la relevancia del aprendizaje organizacional, la innovación y la gestión estratégica del talento humano como factores clave para la adaptación post pandemia (Pertuz & Pérez, 2020; Canizales, 2020; Nurul, Khaeruman, Santosa, Shara & Yustiasari, 2020). De igual forma, se destacan desafíos emergentes en materia de relaciones laborales, salud mental, reconversión laboral y equilibrio entre vida personal y trabajo (Lobos & Jiménez, 2023).

En síntesis, la literatura sugiere que, si bien las organizaciones —especialmente en el sector público— lograron implementar respuestas eficaces en el corto plazo, las restricciones estructurales, el carácter emergencial de las medidas y la debilidad en capacidades adaptativas dificultaron la consolidación de aprendizajes y cambios duraderos.

Finalmente, desde la gestión de la incertidumbre, diversos autores coinciden en la necesidad de enfoques flexibles, proactivos y centrados en las personas, que integren comunicación efectiva, bienestar laboral y cultura organizacional sólida (Brewster, Chung & Sparrow, 2016; Sparrow & Cooper, 2003; Kahn, 1990). A ello se suma la importancia de incorporar un aprendizaje basado en evidencia como mecanismo para fortalecer la resiliencia organizacional en el tiempo (Pfeffer & Sutton, 2006).

RESPUESTA DESDE LA VISIÓN DE EXPERTOS EN RECURSOS HUMANOS

Desde la perspectiva de expertos en gestión de recursos humanos, la respuesta a la crisis sanitaria se caracterizó principalmente por la implementación del teletrabajo, la digitalización de procesos y la adaptación organizacional, junto con un mayor énfasis en el bienestar de los trabajadores. En este sentido, se destacan medidas como la especialización de equipos, el fortalecimiento de la formación y capacitación —especialmente en grupos vulnerables—, y la promoción de la empatía y la confianza en la gestión de personas (Fundación Adecco, 2020; Adecco, 2021; Adecco Institute, 2022). Asimismo, se priorizó la protección de la salud física, mental y financiera de los empleados, mediante políticas de seguridad, apoyo emocional y modalidades laborales flexibles (Deloitte, s.f. a).

De acuerdo con Randstad, las principales transformaciones en RR.HH. incluyeron la aceleración de la digitalización, la adopción de modelos híbridos, la flexibilidad laboral y el enfoque en el desarrollo profesional, junto con cambios en liderazgo, comunicación interna y retención del talento (Randstad Chile, 2020a; 2021a; 2021b). También se observa una ampliación de beneficios orientados al bienestar integral, tales como apoyo psicológico, actividades de autocuidado y el denominado “salario emocional” (Diario Financiero, 2021). En el caso chileno, se evidencia además un aumento en la contratación temporal como mecanismo de ajuste organizacional (Randstad Chile, 2021a).



En cuanto a las recomendaciones, los expertos coinciden en la necesidad de fortalecer la transformación digital, la flexibilidad, la capacitación continua y la adaptación de los puestos de trabajo, junto con promover una comunicación clara, liderazgo efectivo y una cultura organizacional basada en el compromiso y el bienestar (Adecco, 2020; Adecco, 2021; Deloitte, 2020; Deloitte, s.f. b; Randstad Chile, 2020a). Asimismo, se subraya la importancia de desarrollar capacidades que incrementen la resiliencia organizacional y permitan enfrentar futuras crisis.

No obstante, también se advierte que la sostenibilidad de estas medidas es limitada, debido a factores como la resistencia al cambio, restricciones de recursos, debilidades en la cultura organizacional y la tendencia a retornar a prácticas tradicionales una vez superada la emergencia (Adecco, 2020; Adecco Institute, 2022). A ello se suman desafíos estructurales, como la integración entre tecnología y capital humano o las brechas digitales, que dificultan la consolidación de cambios (Deloitte, s.f. a). En el caso del teletrabajo, si bien su adopción fue amplia, su permanencia tiende a ser parcial, con baja implementación de modalidades completamente remotas (Randstad Chile, 2020b).

En síntesis, los expertos destacan que la gestión de recursos humanos durante y después de la pandemia requiere adaptabilidad, liderazgo estratégico y fortalecimiento de la cultura organizacional, aunque la permanencia de las transformaciones depende de la capacidad institucional para sostenerlas en el tiempo, superar resistencias internas y priorizar el aprendizaje organizacional.

DISCUSIÓN

En consecuencia, desde la perspectiva de la resiliencia organizacional propuesta por Karl Weick y Kathleen Sutcliffe (2007), en el marco de la gestión de crisis, es posible identificar al menos cuatro dimensiones relevantes de análisis.

En primer lugar, el examen documental de la experiencia de la Municipalidad de San Ramón evidencia una débil presencia de la resiliencia entendida como un proceso continuo de preparación, absorción y adaptación.

En segundo término, respecto de la cultura organizacional —particularmente aquella que promueve la comunicación abierta y fortalece la capacidad de respuesta en contextos críticos—, se observa que la PRHM 2023 deja de considerar instancias como comités o mesas de trabajo con funcionarios y asociaciones. Este elemento, presente en años anteriores, pudo haberse consolidado como un mecanismo relevante no solo durante 2021 y 2022, sino también para enfrentar futuras contingencias. En este sentido, tanto la literatura académica como la evidencia práctica en recursos humanos coinciden en que la cultura organizacional suele constituir un factor crítico en la gestión de crisis.



En tercer lugar, en relación con la flexibilidad y adaptabilidad, se constata que la autoridad municipal adoptó medidas urgentes durante los primeros meses de 2020 —materializadas en diversos decretos alcaldicios—, aun cuando estas no estaban previstas en la PRHM vigente. Si bien dichas decisiones se sustentaron en lineamientos del nivel central que habilitaban la adopción de medidas excepcionales, es posible afirmar que existió flexibilidad respecto del instrumento formal y cierta capacidad de adaptación en la gestión de recursos humanos. No obstante, esta flexibilidad se mantuvo circunscrita a los márgenes normativos establecidos por el gobierno central, y la evidencia de adaptación pierde continuidad en los registros documentales posteriores a 2022, lo que sugiere un carácter principalmente reactivo asociado a la emergencia.

Por último, en lo relativo a la gestión de la sorpresa —otro componente central de la resiliencia organizacional—, no se identifican en la documentación analizada mecanismos específicos desarrollados durante la crisis, más allá de estructuras preexistentes, como la unidad de Prevención de Riesgos.

CONCLUSIONES

Desde la mirada de las teorías de gestión de crisis, específicamente desde la resiliencia organizacional, la Municipalidad de San Ramón no contaba con mecanismos de previsión de

un suceso como la pandemia por Covid-19 más allá de estructuras orgánicas como el Departamento de Prevención de Riesgos, el cual se hace cargo de la emergencia, pero en forma reactiva. El municipio principalmente respondió con reacción ante la emergencia y, una vez diluida esta, también lo hicieron los dispositivos que se levantaron, salvó el contar con jornadas de autocuidado y un encargado de epidemiología, que por lo demás, a día de hoy es un requerimiento del Servicio de Salud respectivo, el Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente en este caso.

La Política de Recursos Humanos Municipal, como documento principal a analizar en este estudio de caso descriptivo, pone énfasis durante los años 2021 y 2022 en la gestión de RR.HH. y los efectos del coronavirus. No obstante, la respuesta institucional del municipio comenzó en 2020 fuera del alero de la PRHM respectiva, ya que la PRHM de 2020 fue redactada a fines de 2019, en un momento en que el coronavirus era sólo una noticia incipiente al otro lado del planeta. Sin embargo, no es hasta la versión 2022 que la PRHM incorpora objetivos específicos en torno a la crisis sanitaria. Los elementos y disposiciones contribuyeron a menguar los efectos de la pandemia en la municipalidad de San Ramón bajo

las directrices de nivel central, cumpliendo de aquella forma con la urgencia del contexto.

Tal como lo señala la literatura especializada y los expertos en RR.HH., en el momento la prioridad fue gestionar los desafíos, pero a medida que el contexto iba bajando su intensidad también cambiaron las prioridades. Esto último guarda relación con que la cultura organizacional es rígida y prueba de ellos es que el fundamento de la PRHM nunca



cambió a lo largo de los años estudiados, siempre fue generar sentido de compromiso institucional para contar con un personal motivado y consciente de las necesidades de la comuna. Su objetivo principal sólo cambió en 2020 y luego regreso a ser el mismo de antes, incluso conservando errores de tipeo copiados y pegados de una versión a otra. Sin embargo, la respuesta municipal ante la gestión de RR.HH. logra tener flexibilidad y adaptabilidad fuera de la PRHM al ser el alcalde facultado a tomar acciones que, de otro modo, normativamente, no hubiese podido tomar, pero fue posible gracias a las medidas de nivel central.

La PRHM muestra que es un instrumento de gestión poco eficiente y poco eficaz ante una emergencia de tal magnitud. Sumado a ello, la institución no presenta, en lo documental, aprendizaje respecto de esta falencia ni tampoco en cuanto a las buenas prácticas desarrolladas en pleno apogeo del coronavirus. Esto se traduce en una pérdida de oportunidad de mejoramiento y de recursos que podrían consolidar una política más robusta hacia el futuro. No se demuestra prolongación y perfeccionamiento de los cambios realizados, cómo si lo hizo el sector privado, de acuerdo a la literatura utilizada en esta investigación.

En síntesis, las respuestas institucionales complementarias a la PRHM fueron más rápidas en adaptarse y ejecutar, aunque no exentas de contradicciones en materia de cuarentena preventiva. La PRHM logra plasmar cambios tardíamente e implementarlos, pero no se detiene en aquellos aspectos positivos para aprender, darle continuidad y seguimiento ante eventuales situaciones futuras. El análisis documental de cinco Políticas de Recursos Humanos Municipal, 40 Decretos Alcaldicios y 25 normativas de carácter central, apoyados desde el marco teórico, la literatura especializada y las fuentes secundarias, hicieron posible extraer las conclusiones presentadas en este diseño de estudio de caso descriptivo que persigue establecer generalizaciones analíticas y no generalizaciones estadísticas. Ahora bien, como lo señala la literatura, para el sector público las medidas no siempre son sostenibles a largo plazo debido a las interacciones complejas y consecuencias imprevistas de las acciones políticas. Lo que invita a profundizar este estudio mediante información directa de actores clave, ya que, como se señaló en las limitaciones de esta investigación, existe una posibilidad de que los documentos analizados pueden haber sido escritos con otros propósitos. A su vez, sería interesante comparar lo estudiado en la Municipalidad de San Ramón con otros municipios de características similares y distintas, para poder evaluar el comportamiento de sus respuestas institucionales ante la crisis e identificar mayores fortalezas y debilidades ante eventuales crisis. En Dicho sentido, cabe de igual forma mencionar que la literatura disponible no es lo necesariamente concluyente, y que si bien es cierto existe una cantidad de estudios interesante estos tienen poca continuidad. Las fuentes secundarias contribuyen a entender el fenómeno, dar ciertas luces y tendencias de lo que se está haciendo y hacia donde se pretende ir en materia de gestión de recursos humanos post coronavirus, pero escasamente hablan del sector público, que es un universo muy distinto al mundo empresarial.



RECOMENDACIONES

Esta investigación sugiere a la Municipalidad de San Ramón generar el desarrollo de capacidades de anticipación, dado que es fundamental que el municipio pueda prepararse de mejor forma ante eventos inesperados. Esto incluye sistematizar las experiencias de crisis, integrar lecciones aprendidas en la cultura organizacional y establecer un protocolo de gestión de crisis que se revise anualmente.

En cuanto a la PRHM como herramienta de gestión, esta debe ser considerada y utilizada como una herramienta valiosa y no solo implicar una obligación legal. Debe diseñarse para permitir una respuesta efectiva ante situaciones críticas.

Por otra parte, en cuanto a lineamientos e incorporaciones a la PRHM, se propone revisar la alineación del objetivo y la premisa de la PRHM, ya que en los últimos años pese a tener pocos ajustes muestra inconsistencias y retrocesos. También se recomienda incorporar elementos que fomenten el aprendizaje organizacional.

En este sentido, se propone potenciar el Departamento de Bienestar y el Departamento de Desarrollo Organizacional, especialmente en sus planes de capacitación, para incluir temas relacionados con la gestión de recursos humanos y la resiliencia organizacional.

Por último, se insta a nivel legislativo y de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo que deban velar por que las entidades municipales desarrollen políticas de recursos humanos más completas e integrales de forma obligatoria, que consideren situaciones de crisis y den continuidad a las gestiones municipales de procesos de aprendizaje y resiliencia. Esto es necesario en el sentido de que las alcaldías van y vienen, pero las instituciones quedan, y cuando se desarrollan contextos catastróficos como el de la pandemia es vital que las instituciones saquen lo mejor de sí.



ANEXOS

ANEXO 1

Cuadro 1 "ETIQUETA CODIFICACIÓN Y ESTADO DE ELEMENTOS DE LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS MUNICIPALIDAD DE SAN RAMON, PERIODO COMPRENDIDO EN TRE 2019 y 2023".								
Etiqueta	Definición	Código	Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
E 01	Prevención y preparación	Cod 01	Prevención de riesgos	Contiene	Mantiene	Incorpora	Mantiene	Modifica
E 01	Prevención y preparación	Cod 02	Bienestar municipal	Contiene	Mantiene	Mantiene	Mantiene	Simplifica y omite
E 01-03	Prevención y preparación/ Recuperación	Cod 01	Calidad de Vida	Contiene	Mantiene	Mantiene	Añade otros	Modifica
E 02	Respuesta	Cod 01	Objetivos específicos	Contiene	Mantiene	Mantiene	Incorpora	Retrocede
E 02	Respuesta	Cod 02	Capacitación y Desarrollo	Contiene	Omite	Incorpora	Mantiene	Modifica
E 02	Respuesta	Cod 03	Comité de trabajo	Contiene	Añade otros	Incorpora	Añade otros	No menciona/Elimina
E 02	Respuesta	Cod 04	Licencias médicas				Presenta	No menciona/Elimina
E 02-04	Respuesta/Aprendizaje	Cod 01	Antecedentes generales	Contiene	Mantiene	Modifica e incorpora	Retrocede	No menciona/Elimina
OTROS ELEMENTOS DE LA PRHM QUE NO SE RELACIONAN CON LA RESPUESTA INSTITUCIONAL ANTE LA PANDEMIA			Política general	Contiene	Mantiene	Mantiene	Incorpora otros	Mantiene, omite y modifica
			Objetivo general	Contiene	Mantiene	Mantiene	Modifica	Retrocede
			Acoso Laboral y Sexual	Contiene	Mantiene	Mantiene	Añade otros	No menciona
			Prioridades de fortalecimiento	Contiene	Mantiene	Mantiene	Añade otros	Modifica
			Contratación	Contiene	Añade otros	Añade otros	Simplifica y omite	
			Entrevista	Contiene	Mantiene	Mantiene	Añade otros	No menciona/Elimina
			Calificaciones	Contiene	Contiene	Mantiene	Modifica	
			Traslados y destinaciones	Contiene	Mantiene	Mantiene	No menciona	
			Promociones	Contiene	Mantiene	Mantiene	No menciona	
			Cese funciones	Contiene	Añade	Mantiene	Mantiene	

Fuente: elaboración propia a partir de PRMH año 2019, 2020, 2021, 2021 y 2023.



SIMBOLOGÍA Y CONCEPTOS DEL ANEXO 1

Contiene: quiere decir que la PRHM contaba con ese elemento.

Mantiene: repite el mismo del año anterior.

Presenta: elemento que aparece por primera vez.

Incorpora: suma aspectos relacionados a la gestión de RRHH en pandemia.

Añade otros: suma elementos que no se relacionan a la gestión de RRHH en pandemia.

Modifica: cambia el contenido del elemento señalado a otro distinto.

Omite: no toca aspectos puntuales anteriormente señalados en dicho eje, pero de igual forma deben ser trabajados porque la legislación lo exige.

Simplifica: reitera lo dicho en año anterior, pero de forma somera.

Retrocede: vuelve al estado del año antepasado.

No menciona/elimina: no hace mención alguna a este eje, se elimina del documento.

Estos estados pueden llevar el uso de una fuente *“cursiva”* para indicar que en ese año se mantuvo lo del año anterior, pero con mayor énfasis. A su vez, los recuadros poseen distinta interpretación según su color:

Blanco: no guarda relación con la gestión de RRHH y la crisis sanitaria.

Gris claro: guarda relación tangencial, no explícita, de la gestión de RRHH y la crisis sanitaria.

Gris oscuro: guarda relación textual y manifiesta con la gestión de RRHH en contexto de pandemia.

ANEXO 2

Cuadro 2 "Etiqueta, codificación y cantidad de Decretos Alcaldicios en torno a la gestión de RRHH en Pandemia".							
Etiqueta	Código	Concepto	2020	2021	2022	2023	Totales
E02	Cod 08	Horas extraordinarias	1	2			3
E02-01	Cod 01	Cuarentena		2			2
E02-01	Cod 02	Teletrabajo	7	4	2		13
E02-01	Cod 03	Protocolo	3				3
E02-01	Cod 04	Jornada, turnos	1	9	1		11
E02-04	Cod 02	Encargada epidemiología			1		1
E03	Cod 01	Retornos	2	4	1		7
E03	Cod 02	Autocuidado				1	1
Totales			14	21	5	1	41

Fuente: elaboración propia a partir de Decretos alcaldicios de la Municipalidad de San Ramón de 2020 a 2023.



ANEXO 3

Cuadro 3 "Etiqueta, codificación y cantidad de disposiciones de carácter central que impactan en las decisiones administrativas en la Municipalidad de San Ramón en cuanto a la gestión de RRHH en pandemia".								
Etiqueta	Código	Concepto	Anteri	2020	2021	2022	2023	Totales
E01	Cod 06	Reglamento sanitario	1					1
E02	Cod 05	Alerta sanitaria		1	2			3
E02	Cod 06	Estado de Excepción		6	2			8
E02	Cod 07	Faculta y dispone medidas		4	1			5
E02-01	Cod 01	Cuarentena		1				1
E02-01	Cod 03	Planes y protocolos		2				2
E02-01	Cod 04	Trabajadores y jornada	1	2	1	1		5
Totales			2	16	6	1	0	25

Fuente: elaboración propia a partir de documentos de nivel central analizados.

ANEXO 4

Cuadro 4 "Etiquetado"	
Etiqueta	Definición
E01	Prevención y preparación
E02	Respuesta
E03	Recuperación
E04	Aprendizaje
Etiqu. Compuesta	
E01-03	Recuperación que nace desde la prevención
E02-01	Prevención que nace como respuesta
E02-04	Aprendizaje que nace como respuesta

Fuente: elaboración propia.



REFERENCIAS

- Adecco. (2020, abril). “Análisis del mercado laboral tras el Covid-19: Sectores y perfiles más demandados tras la crisis y los nuevos profesionales que se necesitarán”. Visitado el 25 de junio de 2024. <https://www.adecogroup.es/wp-content/uploads/2020/05/2020-ADECO-Informe-Analisis-del-mercado-laboral-tras-el-Covid-19-1.pdf>
- Adecco. (2021, noviembre). “Adecco movilizó a 68.600 personas en sectores con demanda durante la crisis sanitaria”. Visitado el 25 de junio de 2024. <https://www.equiposytalento.com/noticias/2021/11/18/adecco-movilizo>
- Adecco Institute. (2022, mayo). “*Gestión del talento tras la pandemia*”. Visitado el 25 de junio de 2024. <https://www.adeccoinstitute.es/talento-y-formacion/gestion-del-talento/>
- Barbosa, R., Preciad, C., Reyes, Ó., & Escobar, R. (2022). “Resiliencia empresarial e intraemprendimiento en tiempos de covid-19: el rol de las TIC”. En Hernández-Sánchez, B., Cardella, G. & José Sánchez-García (Eds.), *Miradas sobre el emprendimiento ante la crisis del coronavirus*. (1st, 3/9/22 ed., pp. 514–520). Dykinson, S.L. <https://doi.org/10.2307/j.ctv2gz3w9c.86>
- Boxall, P., & Keith Macky. (2009). “Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream”. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>
- Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2016). *Globalizing Human Resource Management*. London. Routledge.
- Calderón-Hernández, G., Osorio-Londoño, A., & Héctor Serna-Gómez, H. M. (2021). “*Human resource management in COVID-19 pandemic times*”. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3867826>
- Cameron, K., & Robert Quinn. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco. The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Canizales, L. (2020). “Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas”. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 50-69. <https://doi.org/10.54198/innova06.03>
- Carey, J. (2000). “Parchment, equilibria, and institutions”, *Comparative Political Studies*, 33 (6/7): 735-61. <https://doi.org/10.1177/001041400003300603>
- Cascio, W., & Boudreau, J. (2011). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. Second Edition. New Jersey. Pearson Education Inc.
- Centers for Disease Control and Prevention. (2020). “Interim Guidance for Businesses and Employers to Plan and Respond to Coronavirus Disease 2019 (COVID-19)”.



Cepal. (2020, abril). "Pandemia del COVID-19 llevará a la mayor contracción de la actividad económica en la historia de la región: caerá -5,3% en 2020". Visitado el 24 de septiembre de 2023. <https://www.cepal.org/es/comunicados/pandemia-covid-19-llevara-la-mayor-contraccion-la-actividad-economica-la-historia-la>

Coller, Xavier. (2000). *Estudio de casos*. Colección Cuadernos Metodológicos, núm. 30. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid.

Consejo para la Transparencia. (s.f). "Portal de Transparencia Municipalidad de San Ramón". Visitado el 25 de septiembre de 2023. <https://www.portaltransparencia.cl/PortalPdT/>

Contraloría General de la República. (2020). "Dictamen 3610N20". Chile.

Contraloría General de la República. (2020b). "Dictamen 8232N20". Chile.

Contraloría General de la República. (2022). "Dictamen E223042". Chile.

Coombs, W. T. (1995). "Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis-response strategies". *Management Communication Quarterly*, 8(4), 447-476. <https://doi.org/10.1177/0893318995008004003>

Deloitte. (s.f. a). "La adaptación al nuevo mundo laboral poscoronavirus". Visitado el 27 de junio de 2024. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/adaptarse-nuevo-mundo-laboral-poscoronavirus.html>

Deloitte. (2020, marzo). Visitado el 27 de junio de 2024. "Funciones de los departamentos ante el COVID-19". <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/risk/articles/funciones-departamentos-mitigar-impacto-coronavirus.html>

Deloitte. (s.f. b). "La gestión de personas en un mundo post COVID-19". Visitado el 27 de junio de 2024. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/gestion-personas-post-covid-19.html>

Diario Financiero. (2021, 3 de febrero). "Cómo la pandemia ha impulsado un cambio de paradigma en beneficios que entregan las empresas". Visitado el 28 de junio de 2024. <https://www.df.cl/economia-y-politica/laboral-personas/como-la-pande...>

Duchek, S. (2020). "Organizational resilience: A capability-based conceptualization". *Business Research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

Dye, T. (2002), *Understanding Public Policy*. Tenth Edition. New Jersey. Prentice Hall.

Edelmann, N., Schossböck, J., & Valerie Albrecht. (2021). "Remote work in public sector organisations: Employees' experiences in a pandemic context". En J. Lee, G. Viale Pereira, & S. Hwang (Eds.), *DG.O2021: The 22nd Annual International Conference on Digital*



Government Research (pp. 408–415). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3463677.3463725>

Fundación Adecco. (2020, mayo). “La Fundación Adecco ante la crisis de la COVID-19 - Diversidad e inclusión”. Visitado el 07 de mayo de 2026. <https://fundacionadecco.org/blog-diversidad-inclusion/la-fundacion-adecco-ante-la-crisis-de-la-covid-19/>

Gittell, J., Seidner, R., & Julian Wimbush. (2009). “A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work”. *Articles in Advance*, pp. 1–17. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0446>

González-López, M., & Pérez-López, M. (2022). “Relación entre resiliencia, autoeficacia e intención emprendedora: papel moderador del contexto del coronavirus”. En Hernández-Sánchez, B., Cardella, G. & José Sánchez-Sarcía (eds.). *Miradas sobre el emprendimiento ante la crisis del coronavirus*. (1st, 3/9/22 ed., pp. 154–159). Dykinson, s.l. <https://doi.org/10.2307/j.ctv2gz3w9c.27>

Hamel, G., & Liisa Välikangas. (2003). “The Quest for Resilience”. *Harvard Business Review*.

Hannan, M., & John Freeman. (1984). “Structural Inertia and Organizational Change”. *American Sociological Review*, Vol. 49, No. 2. 149-164. <https://doi.org/10.2307/2095567>

Haque, S. M. (2023). “The impact of remote work on HR practices: Navigating challenges, embracing opportunities”. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 7(1), 60-84. <https://doi.org/10.46827/ejhrms.v7i1.1549>

Hitt, M., Ireland, D., & Robert E. Hoskisson. (2014). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. South-Western College Pub.

INE. (2017). “Censo 2017”. Instituto Nacional de Estadísticas, Gobierno de Chile.

Jenkins, W. (1978). *Policy Analysis: A Political and Organizational Perspective*. Londres. Martin Robertson.

Johns Hopkins University of Medicine. (2020, enero). “Coronavirus Resource Center”. Visitado el 24 de septiembre de 2023. <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>

Kahn, W. A. (1990). “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work”. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>

Kim, P., Yang, I., & Cho, W. (2022). “Workplace Disruption in the Public Sector and HRM Practices to Enhance Employee Resilience”. *Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371X221095399>

Kraft, M., & Scott Furlong. (2004). *Public Policy: Politics, Analysis and Alternatives*. Washington DC. CQC Press.



Ley n° 18.883. “*Aprueba estatuto administrativo para funcionarios municipales*”, 15 de diciembre de 1989. Chile.

Ley n° 20.922. “*Modifica disposiciones aplicables a los funcionarios municipales y entrega nuevas competencias a la subsecretaría de desarrollo regional y administrativo*”, 16 de mayo de 2016. Chile.

Lobos, F., & Jiménez, N. (2023). “Estudio Resultados Encuesta (2023)”. Fundación Carlos Vial Espantoso.

Luna, G. (2022). “Resiliencia: clave para enfrentar el impacto del coronavirus en las empresas familiares”. En Hernández-Sánchez, B., Cardella, G. & José Sánchez-García (eds.). *Miradas sobre el emprendimiento ante la crisis del coronavirus*. (1st, 3/9/22 ed., pp. 610–615). Dykinson, s.l. <https://doi.org/10.2307/j.ctv2gz3w9c.102>

Luthar, S., Cicchetti, D., & Bronwyn Becker. (2000). “The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work”. *Child Development*, 71(3), 543-562. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164>

Mazzucato, M. (2020). “COVID-19 and public-sector capacity”. Institute for Innovation and Public Purpose, University College London. <https://doi.org/10.1093/oxrep/graa031>

Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (2020a). “*Decreto N°104*”. Subsecretaría del Interior. Chile.

Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (2020b). “*Decreto N°6*”. Secretaría de Salud Pública. Chile.

Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (2020c). “*Decreto N°10*”. Subsecretaría de Salud Pública. Chile.

Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (2020d). “*Decreto N°269*”. Subsecretaría del Interior. Chile.

Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (2020e). “*Decreto N°400*”. Subsecretaría del Interior. Chile.

Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (2020f). “*Decreto N°646*”. Subsecretaría del Interior. Chile.

Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (2021). “*Decreto N°72*”. Subsecretaría del Interior. Chile.

Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (2021b). “*Decreto N°153*”. Subsecretaría del Interior. Chile.



Ministerio de Relaciones Exteriores. (2008). *“Reglamento Sanitario Internacional de 2005”*. Chile.

Ministerio de Salud. (2020a). *“Decreto N°4”*. Subsecretaría de Salud Pública. Chile.

Ministerio de Salud. (2020b). *“Resolución Exenta 591”*. Subsecretaría de Salud Pública. Chile.

Ministerio de Salud. (2020c). *“Resolución Exenta 322”*. Subsecretaría de Salud Pública. Chile.

Ministerio de Salud. (2021a). *“Resolución Exenta 271”*. Subsecretaría de Salud Pública. Chile.

Ministerio de Salud. (2021b). *“Resolución Exenta 994”*. Subsecretaría de Salud Pública. Chile.

Ministerio de Salud. (2021c). *“Decreto N°39”*. Subsecretaría de Salud Pública. Chile.

Ministerio de Salud. (2021d). *“Decreto N°52”*. Subsecretaría de Salud Pública. Chile.

Ministerio de Salud. (2023, agosto). *“Ministra de Salud: Que termine la alerta sanitaria no significa que el COVID-19 desaparezca”*. Gobierno de Chile. Visitado el 14 de julio de 2024. <https://www.minsal.cl/ministra-de-salud-que-termine-la-alerta-sanitaria-...>

Ministerio del Trabajo y Previsión Social. (2002). *“Decreto con Fuerza de Ley N°1. Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del Código del Trabajo”*.

Municipalidad de San Ramón. (2019). *“Política de Recursos Humanos 2019”*. Chile.

Municipalidad de San Ramón. (2020a). *“Política de Recursos Humanos 2020”*. Chile.

Municipalidad de San Ramón. (2020b). *“Decreto Alcaldicio N°572”*. Chile.

Municipalidad de San Ramón. (2020c). *“Decreto Alcaldicio N°414”*. Chile.

Municipalidad de San Ramón. (2020d). *“Decreto Alcaldicio N°835”*. Chile.

Municipalidad de San Ramón. (2020e). *“Decreto Alcaldicio N°1177”*. Chile.

Municipalidad de San Ramón. (2020f). *“Decreto Alcaldicio N°1178”*. Chile.

Municipalidad de San Ramón. (2020g). *“Decreto Alcaldicio N°399”*. Chile.

Municipalidad de San Ramón. (2020h). *“Decreto Alcaldicio N°419”*. Chile.

Municipalidad de San Ramón. (2020i). *“Decreto Alcaldicio N°430”*. Chile.

Municipalidad de San Ramón. (2020j). *“Decreto Alcaldicio N°434”*. Chile.

Municipalidad de San Ramón. (2020k). *“Decreto Alcaldicio N°437”*. Chile.

Municipalidad de San Ramón. (2020l). *“Decreto Alcaldicio N°507”*. Chile.



- Municipalidad de San Ramón. (2020m). *“Decreto Alcaldicio N°573”*. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2021a). *“Política de Recursos Humanos 2021”*. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2021b). *“Decreto Alcaldicio N°167”*. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2021c). *“Decreto Alcaldicio N°324”*. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2021d). *“Decreto Alcaldicio N°538”*. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2021e). *“Decreto Alcaldicio N°590”*. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2021f). *“Decreto Alcaldicio N°657”*. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2021g). *“Decreto Alcaldicio N°661”*. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2021h). *“Decreto Alcaldicio N°662”*. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2021i). *“Decreto Alcaldicio N°739”*. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2021j). *“Decreto Alcaldicio N°946”*. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2021k). *“Decreto Alcaldicio N°1219”*. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2021l). *“Decreto Alcaldicio N°1485”*. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2021m). *“Decreto Alcaldicio N°1726”*. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2021n). *“Decreto Alcaldicio N°1727”*. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2021ñ). *“Decreto Alcaldicio N°1734”*. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2021o). *“Decreto Alcaldicio N°1739”*. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2021p). *“Decreto Alcaldicio N°1749”*. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2021q). *“Decreto Alcaldicio N°1772”*. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2021r). *“Decreto Alcaldicio N°1773”*. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2021s). *“Decreto Alcaldicio N°1774”*. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2021t). *“Decreto Alcaldicio N°1800”*. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2021u). *“Decreto Alcaldicio N°1802”*. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2021v). *“Decreto Alcaldicio N°1955”*. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2022a). *“Política de Recursos Humanos 2022”*. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2022b). *“Decreto Alcaldicio N°1044”*. Chile.



- Municipalidad de San Ramón. (2022c). “Decreto Alcaldicio N°65”. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2022d). “Decreto Alcaldicio N°67”. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2022e). “Decreto Alcaldicio N°1017”. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2022f).” Decreto Alcaldicio N°1380”. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2023a). “Cuenta Pública San Ramón: 2022-2023”. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2023b). “Política de Recursos Humanos: Presupuesto 2023”. Depto de Desarrollo Organizacional. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2023c). “Decreto Alcaldicio N°699”. Chile.
- Municipalidad de San Ramón. (2024). “Cuenta Pública 2023-2024”. Chile
- Nurul, R., Khaeruman, Santosa, S., Shara, Y., & Fahrina Yustiasari. (2020). “Investigation of Estrategic Human Resource Management Practices in Business after Covid-19 Disruption”. Palarch’s Journal Of Archeology OF Egypt, 17(7), 13108-13109.
- Organización Panamericana de la Salud. (2023, mayo). “Se acaba la emergencia por la pandemia, pero la Covid-19 continúa”. Visitado el 24 de septiembre de 2023. <https://www.paho.org/es/noticias/6-5-2023-se-acaba-emergencia-por-pandemia-pero-covid-19-continua>
- Pauchant, T., & Mitroff, I. (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Peci, A., Avellaneda, C. N., & Suzuki, K. (2021). “Governmental responses to COVID-19 Pandemic”. *Brazilian Journal of Public Administration*, 55(1), 1-11. <https://doi.org/10.1590/0034-761220210023>
- Pertuz, V., & Pérez, A. (2020). “Condiciones para el aprendizaje organizacional y prácticas de gestión de innovación: un análisis en medianas empresas”. *Información tecnológica*, 31(3), 209-218. 53. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000300209>
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*. Harvard Business Review Press.
- Portal de Transparencia. (s.f.). “Transparencia Activa”. Visitado el 29 de mayo de 2026. <https://www.portaltransparencia.cl/PortalPdT/directorio-de-organismos-regulados/?org=MU301>
- Presidencia de la República. (2020a). “Instructivo Presidencial N°3”. Chile.
- Presidencia de la República. (2020b). “Plan Paso a Paso”. Chile.



Prin, M., & Karsten Bartels. (2020). "Social Distancing: Implications for the Operating Room in the Face of COVID-19". *Anesthesia & Analgesia*, 131(1), 40-41. 54. <https://doi.org/10.1007/s12630-020-01651-2>

Randstad Chile. (2020a, julio). "Webinar tendencias y desafíos de rr.hh. post pandemia". Visto el 26 de junio de 2024. <https://www.randstad.cl/mercado-laboral/coronavirus/webinar-tendencias-y-desafios-de-rrhh-post-pandemia/>

Randstad Chile. (2020b, septiembre). "Teletrabajo: ¿se mantiene postpandemia?". Visto el 16 de septiembre de 2020. <https://www.randstad.cl/mercado-laboral/coronavirus/teletrabajo-75-de-las-empresas-lomantendra-post-pandemia/>

Randstad Chile. (2021a, febrero). "Beneficios laborales más demandados post covid-19". Visto el 26 de junio de 2024. <https://www.randstad.cl/mercado-laboral/liderazgo/beneficios-laborales-mas-demandados-post-covid-19/>

Randstad Chile. (2021b, marzo). "Pandemia consolida la flexibilidad laboral en Chile". Visto el 26 de junio de 2024. <https://www.randstad.cl/mercado-laboral/coronavirus/pandemia-consolida-la-flexibilidad-laboral-en-chile/>

Munna, A., Tholibon, D., Cantafio, G., & Ulil Nasiruddin, U. (2023). "Changes of Public Sector Human Resource Management (HRM) Trend in pre and post COVID-19 technological revolution". *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 4(1), 57-64. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v4i2.137>

Sparrow, P., & Cooper, C. L. (2003). "The Employment Relationship: Key Challenges for HR". *International Journal of Human Resource Management*. Routledge. 25(1), 1-12. <https://doi.org/10.4324/9780080474571>

Susanti, E., & Syahlani, D. H. (2022). "The effect of human resource management practices on improving performance and innovative behavior of state civil apparatus". En "Proceedings of the 7th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference "(SEABC 2021) (Advances in Economics, Business and Management Research, Vol. 210, pp. 304–318). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220304.040>

Subsecretaría de Seguridad Social e Instituto de Seguridad Laboral. (2020). "Protocolo de prevención COVID-19 para funcionarios/as públicos y espacios de atención a la ciudadanía". Chile.

Teece, D. J. 2007. "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance". *Strategic Management Journal*. 28 (8): 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston. Harvard Business School Press.



Vasilachis, I. (2006). "La investigación cualitativa". En Vasilachis, I., Ameigeiras, A., Chernobilsky, L., Giménez, V., Mallimaci, F., Mendizábal, N., Neiman, G., Quaranta, G. & Abelardo Soneira. "Estrategias de investigación cualitativa". Herramientas universitarias. Gedisa Editorial. España.

Vásquez, L., Ferreira, R., Mogollón, A., Fernández, J., Delgado, E., & Ingrid Vargas. (2017). "Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas en salud". Programa Editorial. Universidad del Valle.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Sharon K. Parker. (2020). "Achieving effective remote working during the Covid-19 Pandemic: A work design perspective". Applied Psychology, Vol. 70, Issue 1, p. 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

Weick, K. E. (1993). "The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster". Administrative Science Quarterly, 38(4), 628-652. <https://doi.org/10.2307/2393339>

Weick, K., & Kathleen Sutcliffe. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. Jossey-Bass.

Yadav, B., Devi, S., Goel, D., & Kaur, S. (2022). "Opportunities And Challenges Of Work From Home During Covid-19 Pandemic: A Study Using Systematic Literature Review". Journal of Pharmaceutical Negative Results, 13(Special Issue 9), 7847-7859. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.S09.919>

Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Sixth Edition. SAGE. Thousand Oaks, United States of America.

