UNIVERSIDAD NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Diseño de un manual descriptivo de puestos para la gestión del talento humano, de los proyectos que gestiona la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida, en el período comprendido entre agosto 2023 a junio 2024

MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Bolaños Arce, Angie Valeria 4-0247-0244

Bolaños Barrantes, María Gabriela Cédula 1-1768-0359

Umaña Bonilla, Alexa Cédula 1-1686-0664

Vargas Ortega, Keilyn Yariela 1-1744-0671

Campus Omar Dengo
Heredia, 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Diseño de un manual descriptivo de puestos para la gestión del talento humano, de los proyectos que gestiona la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida, en el período comprendido entre agosto 2023 a junio 2024

Memoria de Seminario de Graduación

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

Bolaños Arce, Angie Valeria 4-0247-0244

Bolaños Barrantes, María Gabriela Cédula 1-1768-0359

Umaña Bonilla, Alexa Cédula 1-1686-0664

Vargas Ortega, Keilyn Yariela 1-1744-0671

Responsable Académica: Dra. Jinette Ugalde Naranjo

Campus Omar Dengo
Heredia, 2024

Dedicatoria

A vos Abuelo Antonio, llegamos al final de la meta, no lo esperaba así, pero va para ti, y para mis 3 personas favoritas en el mundo y, por supuesto, para Dios, que sin su sabiduría y entendimiento no se hubiera logrado; se merecen el mundo entero, han sido mi apoyo incondicional en todo momento, y mi amor más grande en la vida, llegamos al final de este largo camino. Gracias por llegar y estar en cada momento de este proceso y de mi vida, por ser mi mayor motivo para seguir adelante por todo, va por ustedes y es de ustedes. Los amo con todo mi ser. No puedo dejar a un lado a mi nueva familia del CHC-COD, gracias por darme el último empujón para llegar hasta aquí, gracias de todo corazón.

Angie Bolaños Arce

Este logro se lo dedico a mi mamá y hermana. Especialmente a Cristy, mi hermana, por brindarme el ejemplo de la clase de profesional que quiero ser y siempre instarme a dar la milla extra. Sin ustedes esto no sería posible, las amo.

María Gabriela Bolaños Barrantes

A Dios, por la oportunidad de alcanzar este nuevo logro.

A mi madre, Marlene Bonilla, y a mi hermana, Evelyn Umaña, cuyo amor y apoyo infinitos me han inspirado a dar siempre lo mejor de mí. Gracias por ser mi luz y mi motivación constante. También a mi hermano, Ronny Umaña, y a toda mi familia, por ser mis pilares fundamentales. Su fe en mí y su constante aliento me han hecho creer que todo es posible.

Alexa Umaña Bonilla

A Dios, porque nada soy sin Él.
A mis padres, Rolando y Luisa, por su amor, su paciencia y su apoyo incondicional.
A Deilyn y Liam, que son la luz de mi vida y mi amor más grande.
Con amor, Keilyn

Keilyn Vargas Ortega

Agradecimientos

Gracias a Dios, la Virgen y mis 3 personas favoritas en el mundo, por ser mi polo a tierra, y por nunca soltarme en este proceso, por cada uno de los consejos que me dieron, el amor y apoyo brindado desde su papel en mi vida, por darme ánimos siempre, tenerme paciencia y amarme incondicionalmente, sin ustedes esto no sería posible; es por y para ustedes, gracias por cada lágrima que limpiaron, por cada razón que me dieron para seguir adelante y por cada risa que me sacaron para poder llegar a la meta; sobre todo, por ser mi más grande inspiración en esto este proyecto y, por supuesto, a mis grandiosas amigas de trabajo, son las mejores compañeras de la vida.

Angie Bolaños Arce

Agradezco a mi mamá y hermana, por estar a mi lado en los momentos que más he necesitado y por guiarme cuando no encuentro el camino; a mi perrita Minnie, por llenarme de paz cuando lo necesito.

A mis amigas y compañeras, Alexa, Angie y Keilyn; gracias por la confianza y el esfuerzo puesto en esta meta que estamos alcanzando; el camino no fue fácil, pero juntas lo logramos.

Nuevamente agradezco a mi mejor amiga Ale, por ser incondicional y por cada una de las tardes de café. A mi novio, por su amor y por brindarme palabras de aliento cuando lo necesito. Y, por último, agradezco a las personas que ya no están en mi vida, pero que en algún punto su apoyo fue fundamental para seguir adelante.

María Gabriela Bolaños Barrantes

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de alcanzar todos los triunfos en mi vida, por permitirme luchar por mis sueños y por poner en mi camino a las personas indicadas para apoyarme.

A mi madre, Marlene Bonilla, y a mi hermana, Evelyn Umaña su amor y apoyo inquebrantables han sido esenciales para alcanzar este logro. También a mi hermano, Ronny Umaña, y a toda mi familia, gracias por ser mi pilar fundamental y por estar siempre presentes a lo largo de todo este proceso.

No puedo dejar de agradecer a mis compañeras y amigas Angie, Gabriela y Keilyn, por confiar en que podíamos alcanzar nuestros sueños juntas. En especial, quiero agradecer a mi mejor amiga Gaby por estar siempre a mi lado y por ser un apoyo leal y constante en este viaje de la vida.

Alexa Umaña Bonilla

Agradezco a papá Dios por su amor eterno, porque me ha guiado al perseguir mis sueños y su mano no me ha abandonado por más difícil que se torne el camino.

A Rolando, mi padre, por ser esa caña que me ha dado soporte a lo largo de la vida, por su amor, sus consejos, su apoyo incondicional y las incontables tazas de café que me ha llevado cada día cuando más las necesito.

A Deilyn y Liam por darme su amor incondicional sin esperar nada a cambio.

A Bangtan, por todos los días y noches que han estado a mi lado trabajando y estudiando, por su amor, por ser luz en los días más oscuros y siempre motivarme a dar lo mejor de mí.

A mis amigas, colegas y compañeras de equipo Angie, Alexa y Gabriela, por ser amigas y confidentes, por sus esfuerzos, perseverancia y palabras de aliento en este camino.

Keilyn Vargas Ortega

Índice de contenidos

Dedicatoria iii
Agradecimientos iv
Acrónimos viii
Resumen ejecutivo ix
Introducción xii
Capítulo I. Aspectos metodológicos 2
1.1 Planteamiento y descripción del problema 2
1.1.2 Interrogante de la investigación 4
1.1.3 Justificación de la investigación. 5
1.1.4 Delimitación temporal, espacial e institucional 6
1.2 Objetivos de la investigación 7
1.2.1 Objetivo general 7
1.2.2 Objetivos específicos 7
1.2.3 Objetivo de propuesta 7
1.3 Modelo de análisis 7
1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables 7
1.3.2 Relaciones e interrelaciones 12
1.4 Estrategia de investigación aplicada 13
1.4.1 Tipo de investigación aplicada 13
1.4.2 Fuentes de investigación 14
1.4.3 Población 16
1.4.4 Recopilación de los datos 20
1.4.5 Análisis e interpretación de la información 22
1.4.6 Alcances y Limitaciones 25
Capítulo II. Marco de Referencia 28
2.1 Generalidades de la institución 28
2.1.1 Universidad Nacional de Costa Rica – UNA 28
2.1.2 Campus Benjamín Núñez-Facultad de Ciencias de la Salud 29
2.1.3 Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida - CIEMHCAVI 30
2.1.4 Desarrollo específico del área o departamento de investigación 31
2.1.5 FUNDAUNA 35
2.2 Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente. 36
Capítulo III. Marco Teórico 49
3.1. Administración de puestos de trabajo. 53

3.1.1 Diseño de puestos de trabajo. 54
3.1.2 Métodos para asignación de puestos en función de las necesidades del cargo y las competencias del personal. 57
3.1.3 Factores que influyen en los cambios de puestos dentro de la organización. 60
3.2. Funciones, requisitos y responsabilidades de los puestos de trabajo. 63
3.2.1 Requisitos académicos establecidos para ocupar el puesto. 64
3.2.2 Responsabilidades según el puesto a ocupar. 66
3.3. Competencias genéricas o transversales de los puestos de trabajo. 67
3.3.1 Congruencia entre las competencias establecidas en los perfiles y las competencias idóneas para el puesto. 69
3.3.2. Cualidades y habilidades requeridas para el desarrollo de los puestos de trabajo. 71
3.3.3. Capacidad de adaptación a los cambios de un puesto de trabajo. 72
Capítulo IV. Análisis de los resultados 76
4.1 Administración de puestos de trabajo. 76
4.1.1 Diseño de puestos de trabajo. 80
4.1.2 Métodos para asignación de puestos en función de las necesidades del cargo y las competencias del personal. 82
4.1.3 Factores que influyen en los cambios de puestos dentro de la organización. 83
4.2 Funciones, requisitos y responsabilidades de los puestos de trabajo. 85
4.2.1 Cantidad de funciones realizadas en el puesto de trabajo. 88
4.2.2 Requisitos académicos establecidos para ocupar el puesto. 96
4.2.3 Tipo de responsabilidades según el puesto por ocupar. 100
4.3 Competencias genéricas o transversales de los puestos de trabajo. 103
4.3.1 Congruencia entre las competencias establecidas en los perfiles y las competencias idóneas para el puesto. 106
4.3.2 Cualidades y habilidades requeridas para el desarrollo de los puestos de trabajo. 112
4.3.3 Capacidad de adaptación a los cambios de un puesto de trabajo. 114
Capitulo V. Conclusiones, recomendaciones y propuesta. 118
Conclusiones 118
Recomendaciones 121
Introducción 126
Justificación 126
Objetivo General 127
Metodología 127
Descripción de puestos 128
Revisión y Mejora Continua 151

Cronograma 151
Presupuesto 153
Plan de implementación 157
Anexos 159
Referencias bibliográficas 170

Índice de tablas

Tabla 1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la investigación 8
Tabla 2. Listado de proyectos, encargados, cargos y grado académico. 17
Tabla 3. Objetivos, variables, indicadores, instrumentos y fuentes 22
Tabla 4. Alcances y limitaciones de la investigación 25
Tabla 5. Leyes, reglamentos y manuales que tienen relación con la investigación. 38
Tabla 6. Matriz para el análisis de datos sobre la Administración de Puestos de Trabajo 77
Tabla 7. Matriz para el análisis de datos sobre Funciones, Requisitos y Responsabilidades de los Puestos de Trabajo 86
Tabla 8. Comparación de funciones según el perfil y los funcionarios 89
Tabla 9. Requisitos académicos de cada puesto por proyecto 97
Tabla 10. Matriz para el análisis de datos competencias genéricas o transversales de los puestos de trabajo 104
Tabla 11. Competencias establecidas de cada puesto por proyecto 107

Índice de gráficos

Gráfico 1. Permanencia de los 84
Gráfico 2. Funciones y responsabilidades de los coordinadores 101
Gráfico 3. Funciones y responsabilidades de los funcionarios. 102
Gráfico 4. Habilidades requeridas para el desarrollo de los puestos de trabajo 113

Lista de figuras

Figura 1. Variables de la investigación 12
Figura 2. Cronograma de actividades 152

Lista de anexos

Anexo 1 159
Anexo 2 165

Acrónimos

CIEMHCAVI: Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida.
FUNADAUNA: Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional.
ITCR: Instituto Tecnológico de Costa Rica.
PPAA: Programas, proyectos y actividades académicas.
SUGEF: Superintendencia General de Entidades Financieras.
UCR: Universidad de Costa Rica.
UNA: Universidad Nacional de Costa Rica.
UTN: Universidad Técnica Nacional.
CIDISAD: Centro de Investigación y Diagnóstico en Salud y Deporte.
PSICOMI: Psicomotricidad e Intervención.
AFISADIS: Actividad Física Adaptada, Salud y Discapacidad.
NADI: Natación para Población con Diversidad Funcional.
MOVI: Movimiento para la Vida.
CEDERSA: Centro de Estudios para el Desarrollo del Rendimiento y la Salud.
ACUAUNA: Actividades Acuáticas para La Salud y el Rendimiento Físico.
PRIRECRA: Proyecto Integral de Rehabilitación Craneoencefálica**.**
MHSALUD: Revista Movimiento Humano y Salud.

Resumen ejecutivo

El problema de la investigación se centra en la construcción de una guía estandarizada de puestos y perfiles para los proyectos que maneja la Escuela **de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida**, son de suma importancia para encaminar la gestión de los recursos humanos fomentando la adecuada asignación del personal. En el caso de los proyectos de esta Escuela (en adelante, CIEMHCAVI) es necesaria una estructuración permanente que contenga roles y tareas de cada puesto, ya que no existe un documento formal específico para esta instancia.

La interrogante planteada es: ¿Cuáles elementos se deben considerar en el diseño de un manual descriptivo de puestos que propicien una adecuada gestión del talento humano, en los proyectos sociales que gestiona la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida?

Como objetivo general, la investigación pretende analizar los elementos que deben considerarse en el diseño de un manual descriptivo de puestos y perfiles de trabajo, que propicien la mejora en la gestión del talento humano de los proyectos de acción remunerada externa de la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida.

Los objetivos específicos de la investigación se centran en describir la situación actual de la administración de los proyectos de la CIEMHCAVI, la identificación de funciones, requisitos, responsabilidades y cantidad de los puestos de trabajo de los proyectos de la CIEMHACAVI para su inclusión en el manual de puestos y determinar las competencias genéricas y transversales de cada puesto de trabajo para su incorporación en el diseño de los perfiles de puestos. Por otra parte, el objetivo de propuesta consiste en diseñar un manual descriptivo de puestos que apoye a la gestión de recursos humanos en la Escuela Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida, específicamente, en el área de proyectos PPAA.

El modelo de análisis se divide en tres variables, las cuales comprenden la Administración de puestos de trabajo, las funciones, requisitos, responsabilidades y cantidad de los puestos de trabajo. Y, por último, las competencias genéricas y transversales de los puestos de trabajo

En el análisis de resultados, se encuentra que los coordinadores consideran aspectos como la naturaleza y objetivo del proyecto, los conocimientos técnicos y la disponibilidad de

recursos para designar roles y responsabilidades. Además, estos son quienes establecen las funciones y requisitos de los puestos, limitando los requisitos al área académica. Para las contrataciones, se inclinan por incluir egresados de la carrera, por lo que no cuentan con métodos para seleccionar postulantes externos a la institución.

Los trabajadores de los proyectos tienen claridad de las funciones que deben ejecutar en sus puestos de trabajo; sin embargo, estas actividades pueden variar a diario de acuerdo con las necesidades.

Los perfiles de puestos existentes en la CIEMHCAVI para los Programas y Proyectos Académicos (en adelante, PPAA), no especifican ninguna competencia adicional al grado académico; si bien en los perfiles no se establecen las competencias con las que deben contar los postulantes, sí deben tener la disposición de desarrollar las habilidades blandas necesarias. Adicionalmente, los PPAA no cuentan con documentación por escrito que establezca las medidas a tomar para responder a los cambios que puedan surgir, incluyendo a los generados por los posibles ajustes de los objetivos del proyecto.

Se concluye, en general, que no se cuenta con un documento formal que presente a detalle los puestos y perfiles requeridos para los proyectos; además, los perfiles que se requiere contratar se "construyen" de acuerdo con las necesidades del momento y, por lo general, existe la preferencia de contratar profesionales que han estado involucrados previamente con los proyectos. Por otra parte, los requisitos académicos que detallan los funcionarios y coordinadores coinciden en reconocer como principal requisito es el bachillerato universitario.

Por otro lado, los proyectos no se apegan a alguna normativa de perfiles que considere o respalde la inclusión de competencias genéricas; asimismo, se identifica la carencia de estrategias para evaluar e integrar competencias en el proceso de contratación.

En síntesis, se recomienda la confección de perfiles estandarizados que incluyan no solo requisitos académicos sino también habilidades, capacitaciones y conocimientos relevantes para todos los proyectos. Es recomendable, al asignar los puestos, considerar la afinidad y dominio de los roles por parte de los postulantes. Por último, se identifica la necesidad de la implementación de un registro documental con las especificaciones sobre competencias requeridas, capacitaciones para la identificación de competencias, así como se insta a los mismos a comunicar de manera oportuna las expectativas a los profesionales que son contratados.

Al finalizar con el estudio, las investigadoras consideran necesario proponer un plan para la mejora del manual descriptivo de puestos que considere competencias genéricas y transversales, así como requisitos más detallados a los indicados en los perfiles actuales. Para ello, se indaga en los perfiles existentes en los PPAA con el objetivo de analizar los elementos que deben considerarse en el diseño de un manual descriptivo de puestos y perfiles.

El objetivo general es diseñar un manual descriptivo de puestos que apoye a la gestión de recursos humanos en la Escuela Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida, específicamente el área de proyectos PPAA. La metodología propone la construcción de un manual que incluya competencias, requisitos, funciones y escalara salarial, de manera que se procede a incluir apartados que incluyan las competencias y habilidades necesarias para desempeñar el puesto, condiciones laborales, experiencia requerida, entre otros.

El cronograma de implementación se puede llevar a cabo a partir del I ciclo de 2025; en este, cada coordinador será responsable de la implementación de la propuesta debido a que son quienes construyen los objetivos y necesidades de cada proyecto.

El presupuesto del proyecto incluye los eventuales costos de contratar los dos puestos adicionales propuestos, los costos de implementación de la propuesta, retroalimentación y la futura actualización del instrumento. El costo de implementación es de ¢2.287.792,28; no obstante, es necesario recalcar que los costos una vez se haya realizado la implementación de la propuesta y de agregar los 2 puestos nuevos, van a aumentar en los costos por concepto de salario de esos dos nuevos puestos.

Por su parte, se propone un plan de implementación de 4 fases, considerando las fases de Fase 1 Análisis de puestos. Fase 2 Diseño del manual. Fase 3. Implementación Y, por último, fase 4 Evaluación y actualización.

Introducción

En la actualidad, sin importar el tamaño o la naturaleza operativa de una organización, el talento humano desempeña un papel fundamental en el logro de los objetivos de la entidad. Por lo tanto, cada organización se esfuerza por atraer al recurso humano más adecuado, buscando colaboradores con los conocimientos y habilidades necesarios para alcanzar el éxito.

Con respecto a lo anterior, el éxito no depende únicamente de la capacitación de los colaboradores; la planificación, la organización, la estructura de los proyectos y la dirección que se brinda al talento humano también son factores esenciales para alcanzar los objetivos. De ahí que resulta indispensable que cada organización defina claramente qué necesita de sus empleados, cuáles funciones deben desempeñar y cuáles son las aptitudes requeridas para llevar a cabo su rol dentro de la empresa. En resumen, esto implica establecer un proceso claro de distribución de puestos o, al menos, contar con una guía de referencia sobre los perfiles de los cargos en la organización.

Este trabajo de investigación pretende apoyar la misión de los proyectos de la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida de la Universidad Nacional de Costa Rica (CIEMHCAVI) mediante el Diseño de un manual descriptivo de puestos para la gestión del talento humano, de los proyectos que gestiona esta Escuela , en el período comprendido entre agosto 2023 a junio 2024, con la intención de fortalecer el proceso de selección y contratación del personal para los proyectos de atención integral que se lleva a cabo en beneficio de la calidad de vida de los pacientes.

Este estudio se rige por tres variables, las cuales abordan desde la administración de los puestos de trabajo, las funciones, requisitos y responsabilidades de trabajo y las competencias genéricas y transversales de dichos puestos. Dentro de los alcances de la investigación, se analizan desde el diseño de políticas, procedimientos y prácticas relacionados a la asignación, evaluación y desarrollo de los puestos de trabajo en CIEMHCAVI para planificación, evaluación y regulaciones laborales asegurando que se administra y optimiza el personal para lograr los objetivos estratégicos.

Por otra parte, se estandariza la estructura del desempeño para una gestión efectiva de los Recursos Humanos para definir con presión las características y expectativas de cada puesto de trabajo en función a sus roles, requisitos, experiencias o habilidades para ocupar los puestos en los proyectos y las tareas específicas que deben cumplir. Y, por último, se lleva a cabo una evaluación de la cultura laboral dentro del proceso de Recursos Humanos con el objetivo de identificar las competencias genéricas necesarias para el éxito de los proyectos.

Estas competencias incluyen las habilidades como resolución de problemas, adaptabilidad, liderazgo y otras capacidades relevantes para las tareas específicas en el contexto laboral. La evaluación y alineación de estas competencias con los objetivos estratégicos de los proyectos, es fundamental para garantizar que se cuenta con un personal capacitado y preparado para enfrentar las situaciones o desafíos que puedan surgir en el proceso.

Este tema es de interés por la relevancia de la adecuada asignación de los recursos humanos a los puestos donde se desenvuelvan de manera más eficiente; por esto, se resalta la importancia de contar con una guía de puestos. Entre los hallazgos mencionados en la investigación se evidencia que en los perfiles existentes en CIEMHCAVI no se describen las competencias necesarias que debe tener el postulante, no se detallan capacitaciones o formaciones complementarias que brinden valor al puesto y tampoco se indican habilidades blandas o segundos idiomas, lo cual dificulta tener una descripción más completa y detallada de los aspectos requeridos para contratar a los candidatos deseados y garantizar que la selección de la persona sea la más acorde a las necesidades.

La población de estudio la forman los coordinadores de PPAA y los trabajadores contratados para participar en los PPAA correspondientes; sin embargo, durante el proceso de recolección de información, al aplicar los instrumentos de investigación, se tiene como limitante una falta de participación por parte de ciertos coordinadores, lo que impacta en el estudio al disminuir la cantidad de respuestas que permitan ampliar el tema de investigación. No obstante, con la muestra participante, se logra recabar la información necesaria para el planteamiento de una propuesta de valor para la escuela.

Este escrito se compone de cinco capítulos, además de la sección de propuesta. En el capítulo I, se abordan los aspectos metodológicos de la investigación, iniciando con el planteamiento y descripción del problema, seguido por la interrogante y la justificación del estudio, los objetivos y las variables por investigar.

En el capítulo II, se encuentra las generalidades de la organización en donde se lleva a cabo el trabajo, específicamente, en la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida de la Universidad Nacional, además de leyes, reglamentos y legislaciones aplicables a la organización bajo estudio, que limitan directa o indirectamente la presente investigación.

Luego, el capítulo III, se presenta el marco teórico del estudio, en el cual se exponen los principales conceptos que soportan la base teórica de esta investigación. La finalidad de

este capítulo es apoyar al lector en la comprensión de los diversos términos abordados en este escrito, los cuales se enfocan, sobre todo, en la gestión de administración del recurso humano.

El capítulo IV visibiliza el análisis de la información obtenida por el equipo investigador mediante la aplicación de los instrumentos de investigación en el área de Programas, Proyectos y Actividades Académicas de la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida. Esta información se desarrolla siguiendo la línea de los objetivos y variables planteados en el capítulo I.

El capítulo V contiene las conclusiones relacionadas con cada variable propuesta en la investigación, así como recomendaciones que surgen a partir del reconocimiento de oportunidades de mejora.

Por último, está la propuesta donde se plantean aspectos referentes a cronograma, metodología y presupuesto para la implementación de un manual descriptivo de puestos y perfiles, lo cual tiene la intención de apoyar a la gestión del talento humano de los PPAA de la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida.

La estructura de esta investigación se lleva a cabo con los parámetros establecidos en formato APA 7.a edición, para el cual la Biblioteca Joaquín García Monge de la Universidad Nacional de Costa Rica impartió un taller, por medio del funcionario Michael González Álvarez los días 06 y 07 de septiembre,2023.

Capítulo I

Aspectos Metodológicos

Capítulo I. Aspectos metodológicos

En el primer capítulo, se lleva a cabo el desarrollo de los aspectos metodológicos que llevan la guía del presente proyecto; estos tienen la intención de apoyar al lector para facilitar la comprensión del escrito.

En este capítulo, se presentan los ítems de: planteamiento y descripción del problema, que describe la problemática que se analiza, además, la interrogante de la investigación, la justificación que expone la importancia del estudio, las limitaciones espaciales y temporales en las que se desarrolla el trabajo, los objetivos del proyecto, el modelo de análisis y la estrategia de investigación.

1.1 Planteamiento y descripción del problema

En la actualidad, el capital humano representa un pilar dentro de la gestión empresarial. La correcta gestión del departamento de talento humano puede impactar en el éxito o el fracaso de las operaciones, ya que su razón de ser son los individuos y los procesos que ejecutan, y estos son quienes hacen posible el alcance de los objetivos. La importancia del talento humano lo aborda Cuesta (2019), e indica:

> La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del siglo XXI, no radicará en los recursos materiales, ni en específico en los recursos energéticos, como tampoco en los recursos financieros, ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio, definitivamente, radicará en el nivel de formación y gestión del talento humano o de los recursos humanos. (p.194).

De manera que, para asegurar el exitoso desarrollo de proyectos, es necesario adentrarse en el conocimiento de las características fundamentales que debe cumplir el personal que lleva a cabo las funciones asignadas; esto implica identificar tanto las habilidades técnicas y competencias específicas como las habilidades blandas. Tal como menciona Vásquez (2022):

> El área de recursos humanos tiene una función vital con respecto a la elección que se tiene de los colaboradores que representan la fuerza laboral, puesto que son ellos quienes evalúan las capacidades y competencias de los postulantes, para ello, deben tener claro qué características buscan para cubrir los puestos laborales. (p.18).

Lo anterior refleja la importancia de que las empresas cuenten con la descripción de puestos y perfiles requeridos; sin embargo, no todas las organizaciones tienen las mismas facilidades, por ejemplo, en el año 2013, tiene lugar una investigación de estudiantes de la Universidad Estatal a Distancia afín a la problemática de la carencia de herramientas que brinden especificaciones o guías sobre puestos y modelos de trabajo, en este caso, para la empresa CODISA Software S.A.

La investigación realizada en CODISA Software por Edwards, G y Jiménez, R. brinda una propuesta para el establecimiento de un manual de puestos y su modelo, ya que al no existir ninguno, busca crear una base para las futuras contrataciones, tener claridad de las funciones, las responsabilidades y cualidades necesarias en las personas que se desempeñan en los puestos. Este estudio funciona como apoyo para la presente investigación, al encontrarse en situaciones similares donde no existen manuales establecidos para la clarificación de todo lo que compone un puesto de trabajo.

El diseño de los perfiles está ligado directamente a los puestos de trabajo, que se construyen con la finalidad de resolver tareas dentro de la organización, tomando en consideración el para qué y el por qué son necesarias estas actividades. Ariel (2021) menciona que:

> A partir de esta descripción del puesto, se podrá tener una base esencial para saber qué características debe reunir un candidato para ocupar dicho cargo. Además, servirá como insumo para identificar necesidades de capacitación de acuerdo con los gaps establecidos entre la descripción del puesto y las competencias de la persona que lo ocupa. (p.16).

La importancia de definir las funciones que debe realizar un individuo dentro de su puesto va más allá de la documentación de ese proceso como tal. Algunas de las afectaciones de la incorrecta asignación de las funciones pueden repercutir tanto para el trabajador como para el empleador, al no contar con tareas alineadas a sus habilidades y competencias, lo que impacta en la motivación y el alcance de los objetivos. Esto puede conducir a la rotación de personal, costos innecesarios por retrabajo, objetivos inconclusos al final de los períodos, bajo rendimiento de los empleados, entre otros. Dentro de este marco, Herrera (2018) indica que:

> Con el diseño de los puestos, los administradores logran rediseñar la información tradicional. Con esto se logra proyectar una reingeniería, que combine las funciones de los ocupantes en tareas aplicadas al logro de objetivos. Una vez determinando las características de cada puesto en específico, se distribuyen las responsabilidades por posición. Con esto se logra aportar mayor eficiencia en las labores que se realizan a diario. (p.5)

Con respecto a la idea anterior, para las diversas áreas de trabajo en las organizaciones, ya sea operativas o administrativas, el establecer las responsabilidades es inherente y cada departamento identifica sus necesidades, así como cualidades necesarias en un individuo para llevar a cabo sus funciones, esto propicia un diseño de perfiles personalizado que tiene la finalidad de atraer al individuo más apto para cubrir cada asignación.

Previamente, se considera la importancia del diseño de puestos y perfiles en las organizaciones en general; de acuerdo con Steve Monge, coordinador de algunos de los proyectos de la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida, la construcción de guías estandarizadas de puestos y perfiles para los proyectos que maneja esta escuela, son de suma importancia para encaminar la gestión de los recursos humanos que participan en ellos, considerando que se requiere de una adecuada asignación de personas para que ejecuten las actividades que cada proyecto requiera. (Monge, S., comunicación personal, 25 de agosto 2023)

En el caso de los proyectos de la CIEMHCAVI, según lo indicado por el Dr. Monge, es necesaria una estructuración permanente del personal, que contenga roles y tareas establecidas y detalladas por puesto de trabajo, por lo que el proceso de reclutamiento también se puede ver afectado.

1.1.2 Interrogante de la investigación

De acuerdo con el planteamiento del problema, surge la interrogante que da pie a la investigación:

¿Cuáles elementos se deben considerar en el diseño de un manual descriptivo de puestos que propicien una adecuada gestión del talento humano, en los proyectos que gestiona la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida?

Por lo anterior, la investigación se desarrolla con la intención de obtener datos y establecer la propuesta de mejora pertinente que responda dicha interrogante.

1.1.3 Justificación de la investigación.

Las organizaciones van moldeando sus procesos administrativos durante su trayectoria de acuerdo con las nuevas necesidades que puedan surgir. En el caso particular de los proyectos que apoya CIEMHCAVI, se busca que los procesos se estructuren y se logren estandarizar, para fungir como guía del área de recursos humanos. Para estos proyectos, es necesario llevar a cabo una revisión del procedimiento de diseño de puestos y perfiles de trabajo.

En Costa Rica, investigaciones similares tienen lugar en el año 2017; en el Instituto Tecnológico de Costa Rica, Solano desarrolla un proyecto de: “Actualización de Perfiles del Manual Descriptivo de Puestos de las Gerencias de: Calidad, Ingeniería de planta, Manufactura, Operaciones y Preparación de vidrio de Vidriera Centroamericana S.A. (VICESA)”.

Dicha investigación respalda la necesidad e importancia del desarrollo adecuado de perfiles planteados en este escrito para propiciar la mejora en la gestión del talento humano. Solano (2017) indica que: "La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto. La descripción de puestos es en lo primero que debe fijarse una organización al momento de reclutar." (p.32)

La Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida es una instancia perteneciente a la Universidad Nacional de Costa Rica y es una de las escuelas que pertenece a la Facultad de Ciencias de la Salud; por otro lado, la FUNDAUNA es una organización privada sin fines de lucro que brinda apoyo a la gestión financiera de los Proyectos, Programas y Actividades Académicas (PPAA) de la Universidad Nacional, esto establecido mediante el Convenio Específico de Cooperación entre la Universidad Nacional y la Fundación para el Desarrollo Académico (2015), el cual establece dentro de sus consideraciones que:

> El 18 de noviembre del año 2015 se suscribió un nuevo Convenio Específico de Cooperación entre la UNA y la FUNDAUNA. Lo anterior con el objetivo de contribuir con el cumplimiento de los principios, fines y funciones de la UNA, y particularmente al mejoramiento sustantivo de las condiciones para el desarrollo de los programas, proyectos y actividades académicas (PPAA) de la UNA. (pág.2, párr 9)

Los proyectos que se apoyan por medio de estas instituciones son de beneficio para la población estudiantil de la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida en sus procesos de aprendizaje, prácticas e incluso rehabilitaciones, así como para la comunidad en general, ya que dichos programas impactan a las poblaciones de adultos mayores, personas con capacidades diferentes, deportistas, niños, adolescentes, entre otros.

Las líneas de investigación de dichos proyectos se enfocan en envejecimiento saludable, rehabilitación cardiaca, rehabilitación oncológica, rehabilitación de lesiones deportivas, genética deportiva, psicomotricidad y pedagogía, obesidad infantil y adulta entre otras.

Para adquirir personal, es necesario la existencia de puestos y perfiles estandarizados, definidos según las necesidades de la CIEMHCAVI, ya que actualmente el proceso de asignación del personal se realiza contemplando, en específico, las necesidades del oferente en materia de requisitos académicos, mas no en aspectos relacionados a competencias; por esto, la importancia de un manual descriptivo de puestos y perfiles.

Por lo anterior, la presente investigación tiene como finalidad identificar los aspectos de mejora en el proceso de asignación del recurso humano que se ha estado implementando hasta la fecha en los diversos proyectos, así como factores y variables que se consideren necesarios para diseñar una propuesta de valor que coadyuve en el desarrollo de una guía de puestos y perfiles estandarizados con la intención de apoyar a los diversos proyectos.

1.1.4 Delimitación temporal, espacial e institucional

Delimitación temporal: Se desarrolla el proceso de investigación en un período de 10 meses comprendido entre agosto 2023 a junio 2024.

Delimitación espacial: En la provincia de Heredia, el cantón de Heredia, distrito de Ulloa, específicamente en el campus universitario Presbítero Benjamín Núñez de la Universidad Nacional.

Delimitación institucional: La investigación se realiza en la Universidad Nacional de Costa Rica, Facultad de Ciencias de la Salud, específicamente en la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida, en la división de programas y proyectos.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Analizar los elementos que deben considerarse en el diseño de un manual descriptivo de puestos y perfiles de trabajo, que propicien la mejora en la gestión del talento humano de los Proyectos, Programas y Actividades Académicas (PPAA) de la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida.

1.2.2 Objetivos específicos

1.2.2.1 Describir la situación actual sobre la administración de puestos de trabajo ejecutada por los Proyectos, Programas y Actividades Académicas (PPAA) de la CIEMHCAVI, para la identificación de acciones de mejora en la gestión del talento humano.

1.2.2.2 Identificar las funciones, requisitos y responsabilidades de los puestos de trabajo de los proyectos de la CIEMHCAVI para la su inclusión en el manual de puestos.

1.2.2.3 Determinar las competencias genéricas y transversales de cada puesto de trabajo para su incorporación en el diseño de los perfiles de puesto de los proyectos de la Escuela Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida.

1.2.3 Objetivo de propuesta

1.2.3.1 Diseñar un manual descriptivo de puestos que apoye a la gestión de recursos humanos en la Escuela Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida, específicamente el área de proyectos PPAA.

1.3 Modelo de análisis

1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

Se procede a detallar en la siguiente tabla las variables identificadas, con su correspondiente conceptualización, operacionalización e instrumentos aplicados, con la finalidad de analizar y conseguir resultados de la investigación en relación con los objetivos.

Tabla 1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la investigación

Variables	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Administración de puestos de trabajo	Según (Palomo,2021) "Proceso a través del cual la empresa recopila información sobre los puestos de trabajo con la intención de identificar las tareas, obligaciones y sus responsabilidades, de forma que sirvan para establecer el perfil de persona que debería ocuparlo". (p.21)	Se analiza en función a la gestión y organización de los puestos de trabajo desde la contratación, evaluación del desempeño y las políticas laborales que abarca aspectos más generales de la gestión de los recursos humanos.	● Entrevista. ● Cuestionario. ● Guía de análisis documental.
Funciones, requisitos y responsabilidades de los puestos de trabajo	Según la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica (s.f) responsabilidad se define como "condición de responder, ante la administración y los administrados, por las acciones y decisiones, y por sus consecuencias e impacto, que resulten del	Es el proceso de analizar las descripciones específicas para identificar las tareas, competencias, habilidades o experiencias necesarias para desarrollar con éxito las funciones y/o responsabilidades individuales de cada puesto.	● Entrevista. ● Cuestionario. ● Guía de análisis documental.

	desempeño de un cargo.” La Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica (s.f) también describe las funciones o actividades de un proceso como “aquellas operaciones o pasos secuenciales, enlazados entre sí, que ejecutan los trabajadores dentro de un proceso para producir un bien o un servicio.” Según el Régimen de Servicio Civil en su Guía para la Elaboración de Manuales de Cargos Institucionales (2019) los requerimientos específicos “se constituyen tanto de requisitos específicos que se necesitan para ejercer el cargo, como de los conocimientos que se consideran necesarios se deben tener o bien llegar a poseer para ejercer el cargo		

	con éxito.” (p.24) De manera que proceden a describir los requisitos específicos del cargo como “es el que establece si el mismo requiere cumplir otros requisitos especiales y/o legales, como idiomas, permisos, licencias, autorizaciones, entre otros, que demande el desempeño de las actividades encomendadas” (p.24).Seguido describe que conocimientos como “conocimientos específicos que se requieren para desempeñar con éxito las actividades del cargo, los conocimientos pueden ser teóricos, de uso de instrumentos, sistemas o prácticos.” (p.24).		

Competencias genéricas y transversales de los puestos de trabajo	Según (Durán, 2021) las competencias transversales son "Competencias que no son específicas del puesto de trabajo en cuestión, sino más bien las competencias que el trabajador deberá poseer para poder trabajar de forma adecuada en la organización". (p.67). El mismo autor menciona que las competencias genéricas son "Aquellas propias del puesto de trabajo y por lo tanto serán diferentes para cada puesto. (p.67).	Es la capacidad de identificar las habilidades y conocimientos necesarios en la ejecución de los puestos de trabajo mediante una revisión de aspectos relacionados a la descripción de puestos como lo son las competencias, comunicación, trabajo en equipo y liderazgo.	● Entrevista. ● Cuestionario. ● Guía de análisis documental.

Fuente: Elaboración propia, tomado de objetivos de investigación. (2023)

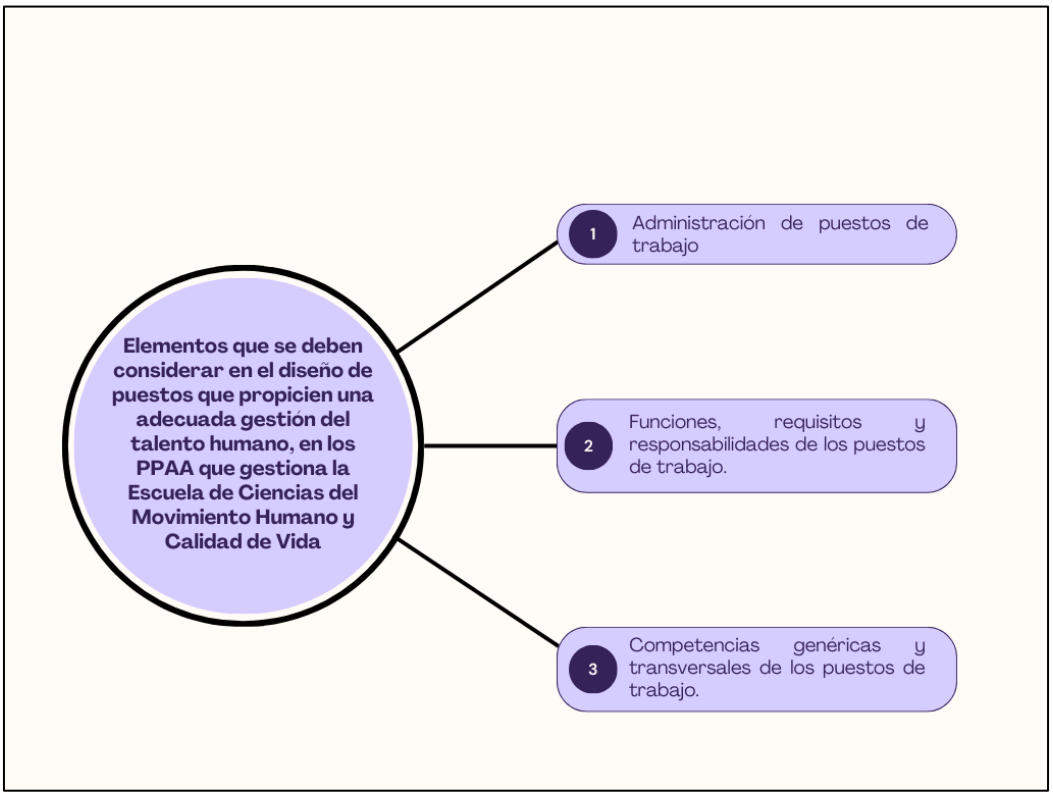
1.3.2 Relaciones e interrelaciones

A continuación, la figura 1 pretende evidenciar el punto focal en el cual la investigación busca las respuestas ante la interrogante ¿Cuáles elementos se deben considerar en el diseño de puestos que propicien una adecuada gestión del talento humano, en los proyectos sociales que gestiona la escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida a través de la Fundación para Desarrollo Académico de la Universidad Nacional?

De seguido, se expone la relación con las variables de la investigación planteadas, primera variable: administración de puestos de trabajo, segunda variable: funciones, requisitos y responsabilidades de los puestos de trabajo, y como última variable competencias genéricas y transversales de los puestos de trabajo.

La relación entre las variables y la pregunta central desempeña un papel fundamental en la creación adecuada de descripciones de trabajo y perfiles.

Figura 1. Variables de la investigación



Fuente: Elaboración propia, tomado de objetivos de investigación. (2023)

Con respecto a la figura 1, se plantean las siguientes variables en respuesta a la pregunta de investigación:

La administración de puestos de trabajo, como primera variable en los proyectos que maneja la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida, engloba desde la evaluación y planeación de las actividades que se ejecutan como parte de roles de trabajo hasta conceptos referentes a estructura organizacional, eficiencia y existencias de políticas laborales en los procesos de gestión de Recursos Humanos.

Las funciones, requisitos y responsabilidades de los puestos de trabajo, como segunda variable de estudio, visibiliza las tareas y responsabilidades específicas de cada puesto en los proyectos que tiene vigentes CIEMHCAVI. A través de un análisis exhaustivo de las descripciones de trabajo, se generen planes de acción para identificar las tareas/requisitos específicos para cada puesto de trabajo, con la finalidad de desempeñar las funciones o establecer parámetros de revisión constante del personal para adaptarse a las necesidades de cada proyecto.

La última variable, competencias genéricas y transversales de los puestos de trabajo, aplica a los proyectos de la Escuela de Ciencias de Movimiento Humano y Calidad de Vida a un énfasis sobre las habilidades y conocimientos generales que se apliquen o se puedan replicar a puestos enfocados en los proyectos; abarca un estudio de las características de descripción de trabajo y comparación, empleando un marco de competencias para que se proceda a su definición (comunicación, trabajo en equipo y liderazgo) y su impacto directo con el rendimiento laboral.

Con la información recopilada sobre las variables, se pretende evidenciar los puntos fuertes o de mejora para la toma de decisiones correctivas que mejoren la eficiencia en los proyectos que ofrece CIEMHCAVI.

1.4 Estrategia de investigación aplicada

1.4.1 Tipo de investigación aplicada

La investigación parte de identificar un cuestionamiento para obtener resultados que aporten a la resolución de este; es indispensable recopilar, analizar e interpretar la información para desarrollar un conocimiento válido.

Según Rebollo y Ábalos (2022), existen diferentes modelos de la investigación: “Modelo de Investigación descriptiva, modelo de investigación exploratoria, modelo de investigación explicativa, modelo de investigación predictiva, modelo de investigación correlacional” (párr.2- 6).

Debe señalarse que la elección de métodos de investigación depende de la naturaleza de la información y del problema de investigación entre los cuales están el modelo de investigación cuantitativa y cualitativa.

Para efectos de este trabajo, el tipo de investigación que se lleva a cabo es de tipo descriptiva con enfoque cualitativo.

El enfoque cualitativo para esta investigación se implementa debido a la necesidad de recopilación de datos referentes a los puestos de trabajo requeridos para los proyectos, tales como tareas a realizar por los individuos, cualificaciones requeridas, entre otras características que fomenten la construcción de la descripción de los perfiles de puestos. De acuerdo con Rebollo y Ábalos (2022), la investigación cualitativa:

> Es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales, que se basa en principios teóricos tales como la fenomenología, hermenéutica, la interacción social, empleando métodos de recolección de datos que no son cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como se presenta. (párr.2).

Es necesario rescatar que la investigación también es descriptiva, ya que la intención del equipo investigador es a partir de los resultados obtenidos y describir las características que puedan afectar los procesos de talento humano dentro de los proyectos. Ramos C (2020), en su ensayo titulado “Los Alcances de una Investigación”, menciona que “En la investigación con alcance descriptivo de tipo cualitativo, se busca realizar estudios de tipo fenomenológicos o narrativos constructivistas, que busquen describir las representaciones subjetivas que emergen en un grupo humano sobre un de terminado fenómeno.” (p.3)

1.4.2 Fuentes de investigación

A continuación, se pueden encontrar las fuentes de investigación, las cuales se definen como:

> Las fuentes de información son instrumentos para el conocimiento, acceso y búsqueda de la información, su objetivo principal es el de buscar, fijar y difundir la fuente de información implícita en cualquier soporte físico, estas se pueden catalogar desde diferentes perspectivas, sin embargo, cada autor puede elaborar su propia clasificación dependiendo su grado de información De acuerdo con el grado de información que proporcionan, las fuentes de información se dividen en primarias, secundarias y terciarias; esta división se utiliza generalmente en el ámbito académico. (Cruz, 2019, p.1)

Como expresa el párrafo anterior, las fuentes son pilares de la información que se requieren para el desarrollo del presente trabajo de investigación. Las fuentes utilizadas en el presente trabajo de investigación son las fuentes primarias y secundarias.

- **Fuentes primarias**

Las fuentes primarias son las fuentes originales de la información, las que puede utilizar el investigador como: “manuales, enciclopedias, diccionarios, monografías, revistas, compilaciones, series temáticas, boletines, etc.” (Ñaupas et al, 2018, p.238).

Las fuentes primarias de información de la presente investigación son los datos obtenidos mediante los instrumentos que se apliquen a la población, así como la información no procesada que la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida de la Universidad Nacional brinde (informes, directrices, políticas, entre otros), con el fin de tener conocimiento de primera mano sobre la problemática planteada para el desarrollo del presente trabajo.

- **Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias “son documentos de segunda mano, es decir, que se han redactado basados en fuentes primarias” (Ñaupas et al, 2018, p.309), estas incluyen “artículos recopilados, informes, revisiones bibliográficas, resúmenes, bases de datos, entre otros” (Ñaupas et al, 2018, p.238).

Las fuentes secundarias serán las que contribuyan de segunda mano para poder fundamentar con fuentes alternas la presente investigación, estas fuentes son tomadas de libros,

enciclopedias y demás recursos bibliográficos atinentes a los Recursos Humanos en general, para colaborar a los temas en investigación.

1.4.3 Población

En la presente investigación, se analiza la población de las personas trabajadoras de los diversos proyectos de la Escuela de Ciencias de Movimiento Humano y Calidad de Vida de la Universidad Nacional.

Se parte de una definición la población que es “el total de las unidades de estudio, que contienen las características requeridas, para ser consideradas como tales. Estas unidades pueden ser personas, objetos, conglomerados, hechos o fenómenos, que presentan las características requeridas para la investigación.” (Ñaupas, et al, 2018, p.344). El fin de esta población es delimitar las necesidades de realizar los adecuados perfiles, según la necesidad y demanda de los proyectos a desarrollar.

Es importante indicar que la población con la que el equipo desarrolla la presente investigación es de 17 personas; esta se reparte en los proyectos de la siguiente manera: 10 personas como coordinadores y 7 personas como funcionarios de los proyectos.

A continuación, se presenta un listado de participantes de los proyectos de manera directa, los cuales corresponden según la página de la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida, a:

Tabla 2. Listado de proyectos, encargados, cargos y grado académico.

Nombre del proyecto	Encargado	Cargo	Grado académico	Cantidad funcionarios
Centro de Investigación y Diagnóstico en Salud y Deporte (CIDISAD).	DRV	Coordinador	Doctor	N/A
Centro de rehabilitación de lesiones deportivas.	DRV	Coordinador	Doctor	N/A
Rehabilitación Cardiaca Fase II.	JTM	Coordinador	Máster	Trabajador 1
Capacitación en Ciencias del Movimiento Humano.	JTM	Coordinador	Máster	Trabajador 2
Psicomotricidad e intervención (PSICOMI).	EHG	Coordinador	Doctor	Trabajador 3 Trabajador 4 Trabajador 5
Actividad Física Adaptada, Salud y Discapacidad (AFISADIS).	FVU	Coordinador	Máster	N/A

Natación para Población con Diversidad Funcional (NADI).	LSM	Coordinador	Máster	N/A
Movimiento para la Vida (MOVI).	LSM	Coordinador	Doctor	N/A
Centro de Estudios para el Desarrollo del Rendimiento y la Salud (CEDERSA).	SMP	Coordinador	Doctor	Trabajador 6
UNA – Maratón.	SMP	Coordinador	Doctor	Trabajador 7
Actividades Acuáticas para La Salud y el Rendimiento Físico (ACUAUNA).	SMP	Coordinador	Doctor	N/A
Centro de Rehabilitación Oncológica.	JCG	Coordinador	Máster	N/A
Evaluación y seguimiento interno de la calidad.	CA	Coordinador	Máster	N/A
Proyecto Integral de Rehabilitación	JSC	Coordinador	Doctor	N/A

Craneoencefálica (PRIRECRA)				
Revista Movimiento Humano y Salud MHSALUD	CS	Coordinador	Máster	N/A
Total, de participantes	**10**			**7**

Fuente: Elaboración Propia. Tomado de Proyectos CIEMHCAVI (2024).

*N/A: No tienen personal contratado.

* Las siglas en la columna de “Encargado” corresponden a las iniciales de los nombres de los coordinadores de los proyectos.

Es necesario destacar que no en todos los proyectos se contratan personas para brindar apoyo a los coordinadores; de manera que únicamente en 4 proyectos existen trabajadores con un contrato a largo plazo. En el proyecto Capacitación en Ciencias del Movimiento Humano, existen 2 personas contratadas por un plazo de 2 meses; en consecuencia, para fines de la investigación, no se consideran ya que no forman parte de los PPAA durante el tiempo necesario para la recolección de datos

1.4.4 Recopilación de los datos

La recopilación de los datos es un proceso necesario para el desarrollo de la investigación, por lo que se deben utilizar los métodos, técnicas e instrumentos adecuados para la recolección de la información. Según Useche et al (2019) "para toda investigación en ciencias sociales es importante tener claro el proceso, lugar y contexto de la recolección de datos, por ser la fase operativa del diseño de investigación para alcanzar los objetivos deseados" (p.29).

La recopilación de la información por estos métodos de entrevista, cuestionario, análisis y documental la ofrece una visión integral sobre el tema de investigación, debido a que cada uno de ellos ofrece una perspectiva directa de los involucrados en los proyectos o evidencian situaciones que generan información, la cual permite validar, en un contexto más profundo, el análisis y conclusiones de la investigación.

1.4.4.1 Entrevista

Según Ñaupas et al (2018) la entrevista es:

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

En el presente trabajo de investigación, se utiliza esta herramienta para conocer la opinión de la población bajo estudio, de manera que se aplica una entrevista semiestructurada a los diferentes coordinadores encargados de los proyectos de la escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida para conocer a profundidad de qué manera trabajan. La entrevista semiestructurada "es la que basándose en una guía no es tan formal y rígida porque permite que el entrevistador pueda introducir algunas preguntas para esclarecer vacíos en la información; esto quiere decir que no todas las preguntas están predeterminadas." (Ñaupas, et al, 2018, p.295).

1.4.4.2 Cuestionario

En la investigación se lleva a cabo un cuestionario, el cual es, según Ñaupas et al (2018)

> Una modalidad de la técnica de la encuesta, que consiste en formular un conjunto sistemático de preguntas escritas, en una cédula, que están relacionadas a hipótesis de trabajo y por ende a las variables e indicadores de investigación. Su finalidad es recopilar información para verificar las hipótesis de trabajo. (p.291).

Para el desarrollo del cuestionario, se establece un instrumento individual con una serie de preguntas tanto abiertas como cerradas de acuerdo con la información que se requiera; este es aplicado a la población de estudio, entiéndase por la población participante de los proyectos, en este caso específico, los funcionarios, con el fin de recabar información con temas diferentes en una misma aplicación de un instrumento.

1.4.4.3 Análisis documental

Según Ñaupas et al (2018), "La recopilación documental es una técnica de investigación para recoger o recopilar información, relevante, con alto grado de veracidad, de fuentes documentales con el objetivo de verificar las hipótesis de trabajo, de un protocolo de investigación." (p.308). Este tipo de instrumento permite conocer a profundidad el contexto de la organización para entender las acciones que se han llevado a cabo con anterioridad.

Se realiza la revisión y recopilación de la documentación sea estos documentos, guías, manuales y recursos en general que se han empleado por la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida en la asignación de puestos para los proyectos, a falta de un manual descriptivo de puestos y perfiles, para ofrecer una propuesta con bases sólidas y que sea de valor para la organización, de manera que no se repitan acciones que no cumplieron con los objetivos esperados en el pasado.

En este caso, se accede al material por los diferentes canales informativos de la Universidad, además de la información suministrada por el coordinador de proyectos de la escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida.

1.4.5 Análisis e interpretación de la información

Tabla 3. Objetivos, variables, indicadores, instrumentos y fuentes

Objetivos	Variables	Indicadores	Instrumentos	Fuente
Describir la situación actual sobre la administración de puestos de trabajo ejecutada por los Proyectos, Programas y Actividades Académicas (PPAA) de la CIEMHCAVI, para la identificación de acciones de mejora en la gestión del talento humano.	Administración de puestos de trabajo.	*Diseño de puestos de trabajo. *Métodos para asignación de puestos en función de las necesidades del cargo y las competencias del personal. *Factores que influyen en los cambios de puestos dentro de la organización	*Entrevista. *Cuestionario. *Análisis documental.	*Coordinador de proyectos de la escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida. *Personal colaborador en los proyectos. *Documentos, guías o recursos de investigaciones similares para el desarrollo de un manual descriptivo de puestos y perfiles.

Identificar las funciones, requisitos, responsabilidades de los puestos de trabajo de los proyectos de la CIEMHCAVI para su inclusión en el manual de puestos.	Funciones, requisitos y responsabilidades de los puestos de trabajo.	*Cantidad de funciones realizadas en el puesto de trabajo. *Requisitos académicos establecidos para ocupar el puesto. *Tipo de responsabilidades según el puesto a ocupar.	*Entrevista. *Cuestionario. *Análisis documental.	*Coordinador de proyectos de la CIEMHCAVI. *Personal colaborador en los proyectos. *Documentos, guías o recursos de investigaciones similares para el desarrollo de un manual descriptivo de puestos y perfiles.
Determinar las competencias genéricas y transversales de cada puesto de trabajo para su incorporación en el diseño de los perfiles de puesto de los proyectos de la Escuela	Competencias genéricas o transversales de los puestos de trabajo.	*Congruencia entre las competencias establecidas en los perfiles y las competencias idóneas para el puesto. *Cualidades y habilidades requeridas para el desarrollo de los puestos de trabajo.	*Entrevista. *Cuestionario. *Análisis documental.	*Coordinador de proyectos de CIEMHCAVI *Personal de los proyectos. *Documentos, guías o recursos de investigaciones

Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida.		*Capacidad de adaptación a los cambios de un puesto de trabajo.		similares para el desarrollo de un manual descriptivo de puestos y perfiles.

Fuente: Elaboración propia, tomado de objetivos de investigación. (2023)

1.4.6 Alcances y Limitaciones

Resulta claro que, al tener definidos los alcances y las limitaciones en la presente investigación, es de utilidad para delimitar los objetivos considerando el punto de partida y finalización para una correcta planificación del proyecto, a su vez, las limitaciones permiten anticipar los posibles desafíos o restricciones que pueden surgir en el proceso de investigación.

Tabla 4. Alcances y limitaciones de la investigación

Variables	Alcances	Limitaciones
Administración de puestos de trabajo.	Se analizan desde el diseño de políticas, procedimientos y prácticas relacionados a la asignación, evaluación y desarrollo de los puestos de trabajo en CIEMHCAVI para planificación, evaluación y regulaciones laborales asegurando que se administra y optimiza el personal para lograr los objetivos estratégicos.	No se obtuvo respuesta de todos los funcionarios de la CIEMHCAVI, nombradas en los diversos puestos de trabajo de los proyectos. Estas personas fueron durante un periodo de 3 semanas sin respuesta.
Funciones, requisitos y responsabilidades de trabajo.	Se estandariza la estructura del desempeño para una gestión efectiva de los Recursos Humanos para definir con presión las características y expectativas de cada puesto de trabajo en función a sus roles, requisitos, experiencias o habilidades para ocupar los puestos en los proyectos y las tareas específicas que deben cumplir.	Al momento de realizar las entrevistas y aplicación de cuestionarios se encuentra que las funciones pueden llegar a variar durante el desarrollo del puesto, ya que pueden no estar escritas en un documento, pero según las necesidades que surjan

		deben llevar a cabo acciones para cubrirlas. Es por esto por lo que no logran enumerar específicamente la cantidad de funciones del puesto.
Competencias genéricas o transversales de los puestos de trabajo.	Se evalúa la cultura laboral en el proceso de Recursos Humanos para determinar programas de capacitación de las competencias genéricas su evaluación y alineación de estas con los objetivos estratégicos de los proyectos mediante la resolución de problemas, adaptabilidad, liderazgo entre otras habilidades vinculadas a las tareas especifica en el contexto laboral.	* N/A.

Fuente: Elaboración propia, tomado de objetivos de investigación. (2023)

Capítulo II

Marco de Referencia

Capítulo II. Marco de Referencia

El presente capítulo tiene como finalidad proporcionar información al lector referente a la institución en la que se desarrolla el proyecto, así como aspectos relativos a normativas y legislaciones que tienen impacto en la investigación, ya sea de forma directa o indirecta.

En la primera sección, se abarcan las generalidades de la institución, en este caso, la investigación se lleva a cabo directamente en la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida, esta escuela pertenece a la Universidad Nacional de Costa Rica (en adelante, UNA), específicamente a la Facultad de Ciencias de la Salud por lo que, para efectos de este apartado, se brinda información de la universidad, la facultad, la escuela y la Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional (en adelante, FUNDAUNA), siendo la última la encargada de apoyar a los proyectos PPAA de la Universidad.

La segunda sección de este capítulo hace referencia a los aspectos legales y normativas que puedan afectar el proyecto de investigación, así como la posible propuesta de valor que este genere. Normativas como el Código de Trabajo Costarricense, el Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional y otras normativas consideradas pertinentes, se encuentran en este apartado.

2.1 Generalidades de la institución

2.1.1 Universidad Nacional de Costa Rica – UNA

Fundada por el presbítero Benjamín Núñez Vargas en 1973 bajo la Ley #5182-Creación de La Universidad Nacional, la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA) es una de las cinco casas de educación superior públicas de Costa Rica junto con la Universidad de Costa Rica (UCR), el Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC), La Universidad Estatal a Distancia (UNED) y la Universidad Técnica Nacional (UTN).

La Universidad Nacional, reconocida por ser la Universidad humanista y siempre necesaria, tiene establecidos dentro de su Estatuto Orgánico principios y valores enfocados en el bien común y la justicia social; entre los principios se encuentran: la transformación por medio del conocimiento, el humanismo, la inclusión, la probidad, responsabilidad ambiental y la transparencia, además, abraza los valores de compromiso social, excelencia, equidad, participación democrática, y respeto. (UNA Transparente, s.f)

Para beneficio de la sociedad costarricense la UNA se divide en ocho campus universitarios a lo largo del territorio nacional, abarcando así cinco regiones del país: Región Central, Huetar Atlántica, Huetar Norte y Caribe, Sede Regional Brunca y Sede Regional Chorotega. La Región Central alberga las sedes centrales que son el Campus Omar Dengo, la Sede Interuniversitaria y el Campus Benjamín Núñez, siendo este último donde se desarrolla a la presente investigación. (Universidad Nacional, s.f)

2.1.2 Campus Benjamín Núñez-Facultad de Ciencias de la Salud

El campus Benjamín Núñez es una de las tres sedes centrales, localizado en la zona de la Lagunilla de Heredia; ahí también se encuentran las escuelas de Medicina Veterinaria y Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida, además alberga diferentes centro e institutos como la Escuela de Informática, que pertenece a la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, el Centro de Investigaciones Apícolas Tropicales (CINAT) y el Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE). (Directorio UNA, s.f)

La Facultad de Ciencias de la Salud está ubicada en el Campus Benjamín Núñez, a esta pertenecen la Escuela de Medicina Veterinaria y la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de vida, cuya finalidad es la formación y promoción de profesionales especialistas en el bienestar social de los seres humanos y animales.

La misión de esta Facultad es la generación de conocimiento y formación de profesionales en salud humano – animal, movimiento humano y calidad de vida, con formación sólida y conciencia social a través de la investigación, docencia y la producción para contribuir a la salud y el desarrollo sostenible en la sociedad. (Facultad de Ciencias de la Salud. s.f)

La Facultad se visualiza como un: “centro académico – científico de vanguardia, reconocido por su excelencia (...) Su quehacer académico será actualizado, pertinente y acorde a sus áreas estratégicas desde un abordaje inter, multi y transdisciplinario(...).” (Facultad de Ciencias de la Salud. s.f)

Para los alcances de este proyecto, se lleva a cabo la investigación dentro de la Facultad de Ciencias de la Salud, específicamente en la escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida descrita a continuación.

2.1.3 Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida - CIEMHCAVI

De la reseña histórica, se funda en 1968, previo a la creación de la Universidad, esto sucede cuando se crea el Centro Nacional de Educación Física de la Escuela Normal Superior, ubicado en la provincia de Heredia. Para el año 1973, con la fundación de la Universidad Nacional, cambia su nombre a Escuela de Gimnasia y Cultura Física la cual en un principio es adscrita a la Facultad de Filosofía y Letras y para el año 1979 pasa a formar parte de la Facultad de Ciencias de la Salud. Finalmente, para 2011 recibió el nombre de: Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida. (CIEMHCAVI s.f)

CIEMHCAVI tiene como misión formar profesionales en áreas afines a las ciencias del movimiento humano(...). Esta unidad académica existe como respuesta a las necesidades de una sociedad globalizada, saludable y dinámica, tanto desde la perspectiva biológica como psicológica y social. (CIEMHCAVI, s.f. Parra 1)

Por su parte, la escuela se visualiza como una unidad académica protagónica en la formación y capacitación de profesionales para la promoción de la educación física y afines, con miras a la construcción de estilos de vida saludable (CIEMHCAVI, s.f. párr.2)

Para alcanzar su misión y visión, CIEMHCAVI se propone objetivos en tres ámbitos distintos como producción, investigación, extensión y docencia.

Con los objetivos en docencia, propone la formación de profesionales de calidad, áreas de formación atractivas que responsan a las necesidades de la sociedad, oferta académica diversificada, grados de bachillerato, diplomado y licenciaturas, además de Posgrados a nivel de Maestrías y Doctorado, así como seguimiento académico de sus egresados (CIEMHCAVI. s.f. p.2), a

En términos de investigación, los objetivos de CIEMHCAVI se enfocan en la generación de conocimiento en áreas de interés social, producción de conocimiento y comprobación de modelos teóricos, así como investigación orientada a la solución inmediata de problemas relevantes y, por último, respecto a los objetivos de producción, el objetivo es la estimulación de la producción por parte de académicos, haciendo referencia principalmente a la elaboración de material didáctico. (CIEMHCAVI. s.f. p.3)

Desde CIEMHCAVI, y siguiendo con la misión de esta respecto a formar profesionales que brinden respuesta a las necesidades de la sociedad referentes a salud física, recreación y afines, se promueven diversos programas y proyectos para la población de la universidad apoyados por la FUNDAUNA. Estos proyectos fungen como espacios de estudio, práctica e investigación para los profesionales en formación de la escuela, es decir los estudiantes de las diversas carreras de CIEMHCAVI.

2.1.4 Desarrollo específico del área o departamento de investigación

De los proyectos que lleva a cabo CIEMHCAVI, debe señalarse que, estos pertenecen a la lista de Proyectos, Programas y Actividades Académicas, por sus siglas PPAA, que promueve la Vicerrectoría de docencia de la Universidad Nacional. (Vicerrectoría de Docencia,2020)

La lista de PPAA contempla los proyectos que se desarrollan en las distintas escuelas y sedes de la UNA; no obstante, para efectos de este escrito, la investigación se concentra específicamente en la necesidad de apoyo en gestión de talento humano de los proyectos de la CIEMHCAVI.

Es conveniente mencionar que la UNA promueve la ejecución y el desarrollo exitoso de los PPAA. Las diferentes Vicerrectorías incentivan la ejecución y el desarrollo exitoso de los PPAA mediante asesoría, capacitación y acompañamiento en las diferentes etapas de los proyectos, enfocándose en aquellos PPAA que incluyen dos o más áreas del quehacer, sea de investigación, extensión y/o docencia. (Vicerrectoría de Docencia, s.f. p.1)

En función con lo planteado, uno de los objetivos de la gestión y evaluación de los PPAA es: “Procurar la participación del estudiantado en los PPAA de docencia o integrados con componente de docencia, en actividades atinentes a su formación y desarrollo académico.” (Vicerrectoría de Docencia, s.f. p.5).

Este objetivo de la gestión es afín a la importancia que tienen los proyectos de los que se encarga la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida en la formación y crecimiento de los estudiantes, ya que les permiten formar parte de estos, promoviendo la puesta en práctica de sus conocimientos a la vez que benefician a la sociedad.

A continuación, se presentan brevemente once proyectos que están a cargo de la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de vida cuya vigencia contemple los periodos compatibles con esta investigación.

a. Centro de Investigación y Diagnóstico en Salud y Deporte (CIDISAD)

En este proyecto, se combinan las Ciencias del Movimiento Humano, la Salud y la tecnología; este brinda soporte a nivel de evaluación, diagnóstico e investigación respecto al estado de salud y/o rendimiento de las personas atendidas por los programas de la CIEMHCAVI. (CIEMHCAVI, s.f).

b. Actividad Física Adaptada, Salud y Discapacidad (AFISADIS)

El programa Actividad Física Adaptada, Salud y Discapacidad (AFISADIS) está orientada en promover la salud y calidad de vida de las personas con discapacidad como un derecho y como un medio para la participación social y está concentrado en la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida y proyectará su quehacer a la comunidad universitaria y nacional. (CIEMHCAVI, s.f).

c. Programa Psicomotricidad Infantil (PSICOMI)

El programa se centra en realizar investigación y extensión a nivel de la niñez en Costa Rica y la región Centroamericana en áreas como el rendimiento académico y su relación con el movimiento humano, intervención psicomotriz, problemas de sobre peso, obesidad y estilos de vida saludables. (CIEMHCAVI, s.f).

d. Programa Integrado Movimiento para la Vida (MOVI)

El Programa Movimiento para la vida (MOVI) es un programa integrado que tiene como objetivo incrementar los niveles de funcionalidad de los participantes, logrando un bienestar en la Calidad de Vida de los mismos y valorando la evolución de las personas involucradas en el proceso; asimismo, lograr que las personas y grupos que participan en nuestra práctica social incorporen el movimiento humano como medio de envejecer sanamente y de interrelacionarse con personas adultas mayores (PAM), al tiempo que mejoren su estilo de vida y descubran en él, los beneficios que les ofrece para vivir más y mejor. (CIEMHCAVI, s.f).

e. Centro de Estudios para el Desarrollo del Rendimiento y la Salud (CEDERSA)

Programa académico especializado en la enseñanza, aplicación y desarrollo de metodologías y actividades para la promoción de la salud y la calidad de vida a través del movimiento humano. La actividad de este centro se circunscribe a las acciones que se relacionan al acondicionamiento físico, la rehabilitación física para el manejo de las lesiones deportivas, al manejo y rehabilitación de enfermedades relacionadas a los hábitos de vida inadecuados (ENT: enfermedades no transmisibles) y las actividades emergentes que se desarrollan alrededor de lo antes mencionado. Se propone disminuir el impacto negativo de los factores de riesgo y enfermedades como, el sedentarismo, la obesidad, la glicemia elevada, la colesterolemia, hipertensión, osteoporosis y otras, en la sociedad costarricense por medio del ejercicio físico. (CIEMHCAVI, s.f).

f. UNA - Maratón

UNA-Maratón consiste en el desarrollo de clases prácticas de atletismo o entrenamiento pedestre, con el fin de promocionar la práctica de actividad y ejercicio físicos, así como la adquisición de destrezas propias de esta disciplina deportiva en los usuarios del proyecto.

Como eje central del proyecto está la promoción de estilos de vida físicamente activos, así como la prevención de enfermedades no transmisibles de la población participante. Las clases se desarrollan en la pista de atletismo de CIEMHCAVI en Lagunilla de Heredia. La población a la que se le brinda el servicio comprende edades a partir de los 18 años en adelante.

El objetivo de este proyecto es mejorar la calidad de vida de las personas adoptando modos de vida saludable para la prevención y el tratamiento de enfermedades hipocinéticas mediante el atletismo como entrenamiento, en el que se acompaña y asiste técnicamente a la persona durante su entrenamiento para el desarrollo de habilidades propias de la actividad deportiva en sus diferentes etapas y metas personales en consideración de sus condiciones físicas y motrices, traduciéndolas en éxitos deportivos, para ello se trabaja desde la motivación, el compromiso y la conciencia activa para alcanzar los objetivos propios. (Monge, S., comunicación personal, 10 de noviembre 2023).

g. Capacitación en Ciencias del Movimiento Humano

Este proyecto tiene como objetivo el capacitar a la población costarricense en diferentes temáticas relacionadas al movimiento humano y la salud, también es la base económica del

Programa de Ciencias del Ejercicio y la Salud, para la generación de recursos propios para poder hacer sostenible su operación.

Su objetivo es capacitar en temáticas emergentes relacionadas al Movimiento Humano y Salud a la población general. (Monge, S., comunicación personal, 10 de noviembre 2023).

h. Rehabilitación cardíaca fase II

Este proyecto consiste en Brindar un servicio profesional multidisciplinario que rehabilite física, psicológica y socialmente a pacientes con ECV como: enfermedad arterial coronaria, infarto agudo al miocardio, insuficiencia cardíaca, cirugía puente-aorto coronario (By-pass), reemplazo valvular, implante de marcapasos o desfibriladores, entre otras. (CIEMHCAVI, s.f).

i. Actividades acuáticas para la promoción de la salud y el rendimiento físico

Consiste en el desarrollo de clases prácticas de natación, con el fin de promocionar la práctica de actividad y ejercicio físicos, así como la adquisición de destrezas propias de la disciplina de la natación en los usuarios del proyecto. Como eje central del proyecto, está la promoción de estilos de vida físicamente activos, así como la prevención de enfermedades no transmisibles de la población participante. Las clases se desarrollarán en la piscina de la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida.

La población a la que se le brinda el servicio comprende edades a partir de los 7 años y hasta personas adultas mayores. Las clases de natación se desarrollan por medio de una metodología vivencial y práctica en donde el usuario adquiere dominio absoluto de las diferentes condiciones que se le presenten dentro del medio acuático facilitando esto el aprendizaje y la seguridad durante las lecciones.

El objetivo de este proyecto es ofrecer a la población nacional, la posibilidad de realizar actividad y ejercicio físicos de manera controlada y sistematizada por medio del aprendizaje de la natación. (Monge, S., comunicación personal, 10 de noviembre 2023).

j. Rehabilitación de lesiones deportivas

El objetivo de este proyecto es fortalecer el conocimiento de la comunidad deportiva a partir de acciones de capacitación y recuperación referente a la prevención y atención de lesiones deportivas. (Monge, S., comunicación personal, 10 de noviembre 2023).

k. Proyecto Integral de Rehabilitación Craneoencefálica (PRIRECRA)

El objetivo de este proyecto es contribuir a la recuperación de las funciones sensomotoras y función ejecutiva en pacientes que han sufrido un trauma craneoencefálico a través de un programa de ejercicio físico y el uso de terapia complementaria conciencia plena. (CIEMHCAVI, s.f).

l. Natación para Población con Diversidad Funcional (NADI)

El objetivo de este proyecto es generar un espacio para que la población con diversidad funcional pueda desarrollar su potencial físico y utilizarlo en el deporte de la natación. (CIEMHCAVI, s.f).

m. Revista Movimiento Humano y Salud (MHSalud)

El objetivo de este proyecto es difundir el conocimiento científico de calidad generado en materia de Ciencias del Movimiento Humano y la Salud a través de una revista digital, científica, internacional, bilingüe y multidisciplinaria. (CIEMHCAVI, s.f).

n. Centro de Rehabilitación Oncológica

El objetivo de este proyecto es mejorar la calidad de vida mediante la generalización del conocimiento científico en las Ciencias del Movimiento Humano, focalizado en promoción, prevención, rehabilitación de la salud y del rendimiento. (CIEMHCAVI, s.f).

o. Evaluación y seguimiento interno de la calidad

El objetivo de este proyecto es establecer una plataforma integral para evaluar mediante el fortalecimiento de la cultura de calidad existente para promover el mejoramiento continuo y funcionando como un medio de coordinación entre autoridades universitarias y actores internos, para alcanzar la acreditación y reacreditación de las carreras ofertadas considerando la implementación de metodologías de evaluación, seguimiento de acciones de mejora y la sistematización de los resultados. (CIEMHCAVI, s.f).

2.1.5 FUNDAUNA

La Fundación para el Desarrollo Académico, FUNDAUNA, ubicada en la provincia de Heredia, Cantón Central Heredia, Costa Rica, avenida 2, calle 9. Inscrita ante la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) bajo la cédula jurídica 3-006-324743, se funda en el año 2003. (FUNDAUNA, s.f). Es una institución que tiene un rol

relevante, pues como se indica previamente en el presente escrito, esta provee el apoyo financiero para la ejecución de los Proyectos, Programas y Actividades Académicas (PPAA) de la universidad en cumplimiento con el Convenio UNA-FUNDAUNA de 2015.

La FUNDAUNA es una organización sin fines de lucro, la cual brinda apoyo para la gestión financiera a los proyectos de vinculación externa de la Universidad Nacional; “Los apoyos financieros se ponen a disposición de los proyectos con el fin de que cuenten con un medio para obtener los recursos necesarios para su desarrollo o expansión” (FUNDAUNA, s.f.).

Es importante considerar que la fundación tiene como misión: "Contribuir y fomentar el cumplimiento de los objetivos de la Universidad Nacional vinculados con el desarrollo y el mejoramiento de la vinculación externa remunerada, mediante procesos de gestión ágiles, expeditos, transparentes e innovadores y un equipo de profesionales comprometidos”. (FUNDAUNA, s.f. p.3).

Por otra parte, la FUNDAUNA se visualiza de la siguiente manera: Ser una fundación ampliamente reconocida por ser confiable, sólida y segura al proporcionar un servicio de calidad, orientadas a servir de apoyo para el desarrollo de programas, proyectos y actividades estratégicas de la Universidad Nacional"(FUNDAUNA, s.f. p.4).

Para apoyar a la misión y visión de la Fundación, los valores que representan a la organización se destacan por seguir el legado humanista de la Universidad, y específicamente sus valores son: eficiencia, compromiso, integridad, sostenibilidad excelencia y respeto. (FUNDAUNA, s.f.), con estos se fomentan las buenas prácticas en términos de calidad, protección de las futuras generaciones, mejora continua y ética en general.

2.2 Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente.

En Costa Rica, se cuenta con el Código de Trabajo, que es la ruta por seguir en materia de los derechos y obligaciones laborales. A este se le aplica la Ley Nº 9343, Ley de Reforma Procesal Laboral, la cual fue aprobada el 9 de diciembre del 2015 y firmada el 25 de enero del 2016, esta reforma nace con la finalidad de que Costa Rica cuente con seguridad jurídica y los trabajadores gocen de justicia laboral oportuna y cumplida. La Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida debe cumplir con los lineamientos establecidos por el

Código de Trabajo para asegurar el cumplimiento de los derechos laborales y obligaciones de su fuerza laboral.

Además del Código de Trabajo, existen diferentes leyes que se deben considerar en materia de empleo, en la siguiente tabla se procede a detallarlas.

Tabla 5. Leyes, reglamentos y manuales que tienen relación con la investigación.

Ley - Reglamento – Manual	Artículo	Relación con la investigación
Código de Trabajo	**Artículo 1.** Este artículo menciona la regulación de los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores. Busca fomentar un compromiso ético y moral en las relaciones laborales, sobre el bienestar y la dignidad de los trabajadores. **Artículo 8.** Este artículo aclara la protección y garantía de libertad de trabajo de todos los individuos. En síntesis, busca proteger el derecho de los individuos en función a la justicia y equidad en el ámbito laboral para fomentar una relación más respetuosa de los derechos humanos. **Artículo 18.** Este artículo aclara la función de la relación laboral en la cual se compromete a prestar servicios o realizar una obra para otra, bajo la dependencia y dirección	Se considera ya que busca demostrar la certeza jurídica de las personas contratadas de Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional (FUNDAUNA) en los proyectos (PPAA) de CIEMHCAVI para evitar cualquier tipo de malentendidos laborales. Además de enfatizar que ninguna persona pueda ser privada de su derecho a ejercer la profesión siempre y cuando cumpla con las disposiciones legales pertinentes. En síntesis, el Código de Trabajo busca fomentar relaciones laborales más armoniosas y solidarias, promoviendo así un ambiente de trabajo más colaborativo y humano respetando las obligaciones y derechos de los involucrados.

	de esta última, a cambio de una remuneración demostrando una base sólida de un marco de contratación y obligaciones laborales.	
Ley Marco Empleo Público Ley N°. 10159	**Artículo 1.** Este artículo menciona el objetivo de la ley, el cual es regular las relaciones estatutarias, de empleo público y de empleo mixto, entre la Administración Pública y las personas servidoras públicas, con la finalidad de asegurar la eficiencia y eficacia en la prestación de los bienes y servicios públicos. Busca proteger los derechos de los empleados adicional menciona sobre el sistema de empleo público y su caracterización en función a la transparencia y justicia; funciona como un marco legal para las relaciones laborales. **Artículo 5.** Este artículo desarrolla definiciones para el entendimiento de la ley, desde la alta dirección pública hasta salario base.	Esta ley es considerada en la investigación debido a que en la documentación es necesario aclarar puntos como el plazo de contratación, jornada, categoría, salario base, anualidad acumulada, anualidad evaluación de desempeño, salario total mensual, entre otros aspectos relacionados con la contratación.

	En síntesis, la ley define y regula términos claves que facilitan el establecimiento de normas en la gestión del personal en un entorno público.	
Ley del Impuesto sobre la Renta	**Artículo 2.** Este artículo aclara quienes son los contribuyentes. Se identifican cuáles son los involucrados (empresas o personas) que deben pagar el Impuesto sobre la Renta, además detalla las excepciones y reglas especiales. **Artículo 3.** Se especifican las entidades no sujetas al impuesto, incluidas las fundaciones en el inciso ch). En resumen, enlista las condiciones que deben de cumplir las entidades para ser exentas del impuesto. **Artículo 33.** Se aclaran las escalas de tarifas para la retención del impuesto por parte del empleador.	Al ser la FUNDAUNA la instancia que brinda el apoyo financiero a los PPAA, esta institución es exenta del tributo sobre la renta. Es importante aclarar que la exención del tributo es a la institución como tal; no obstante, no necesariamente los trabajadores de CIEMHCAVI van a estar exentos, ya que constituyen personas físicas.

	Dicta en los incisos b) y c) la renta que deberán pagar dependiendo de la escala, adicional menciona la aplicación del impuesto y las correspondientes tasas impositivas que se vinculan con el nivel de ingreso. **Artículo 34.** Se detallan los créditos aplicables al impuesto para la disminución del aporte. En síntesis, menciona sobre los créditos en los incisos i) y ii) y el ajuste anual por el Poder Ejecutivo en relación con los índices de precios al consumidor dictaminados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos.	
Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo. Ley N°. 7786	**Artículo 15 bis – inciso d.** Aclara que las personas físicas y jurídicas que realicen las actividades detalladas en este artículo deben cumplir con las obligaciones establecidas del inciso a) al i) del artículo 15. Tiene como objetivo monitorear ciertas transacciones financieras para prevenir actividades ilícitas.	La FUNDAUNA se encuentra sujeta a inscripción y supervisión ante la SUGEF desde el 30 de agosto de 2019. Esta inscripción es para la prevención de legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva, lo que obliga a la FUNDAUNA a apegarse a las actividades para la que fue inscrita. Se considera debido a que los

		proyectos se encuentran financiados a través de la FUNDAUNA.
Ley de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico. Ley N°. 7169	**Artículo 94.** Indica que las universidades públicas están habilitadas para la venta de bienes y servicios enfocados a proyectos de investigación, desarrollo tecnológico, consultorías y cursos especiales, además de estar habilitadas a crear fundaciones para agilizar la venta de estos. Menciona la autorización que tiene las universidades públicas y la relación en la comercialización de bienes y servicios y el beneficio al público en general. **Artículo 95.** Se debe establecer un procedimiento para trasladar de manera ágil los recursos recaudados a los entes de investigación que los generaron. Busca garantizar que los fondos estén disponibles, ya que provienen de las transferencias de ingresos provenientes a la venta de servicios de las instituciones con la autonomía para tomar las decisiones.	Esta ley se considera ya que busca facilitar la investigación científica y la innovación tecnológica, de manera que logra un avance económico y social para el desarrollo sostenido integral. Por lo que permite y fomenta la creación de proyectos para el bienestar social, respetando la autonomía de las universidades estatales.

	Artículo 96. Los centros cubiertos por esta ley recibirán apoyo financiero mediante los recursos de esta ley, según los artículos 39 y siguientes, o de cualquier otra fuente que el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones o el Consejo Nacional para la Investigación Científica y Tecnológica. El artículo busca fomentar la innovación, desarrollo y transferencia de la tecnología mediante un respaldo financiero con previa selección y aprobación.	
Reglamento de la Vinculación Externa Remunerada, la Cooperación Externa y la Relación con la FUNDAUNA	**Artículo 25.** Específica la naturaleza y regulación de la FUNDAUNA al ser un ente instrumental de la Universidad Nacional de naturaleza privada. Dicta las regulaciones específicas y normas legales sobre el sistema de gestión de los recursos universitarios públicos y la rendición de cuentas.	La relación de la FUNDAUNA con los proyectos que se desarrollan en la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida es comprender la vinculación entre las metas y objetivos de estos, con esta finalidad se planea de forma estratégica la utilización de los recursos y que las acciones o planes estén alineados con los proyectos vigentes para asegurar el éxito. Se

	Artículo 27. Aclara la participación de la FUNDAUNA en la administración de recursos de Asuntos Internacionales y Cooperación Externa (AlyCE). Menciona la necesidad de que las entidades estén de acuerdo en depositar los recursos en FUNDAUNA y acepten asumir los costos sobre la administración proveniente de los programas y actividades académicas referentes a la generación de servicios. **Artículo 85.** Detalla las facultades de la FUNDAUNA para la administración de los recursos generados por proyectos interinstitucionales nacionales o internacionales. Menciona que los recursos que se reciben de las actividades se deben liquidar y cerrar para fomentar la rendición de cuentas, adicional, indica que los gastos provenientes de la administración cobrados por la FUNDAUNA se aplicarán a recursos efectuados dentro de la universidad.	considera debido a que los proyectos se encuentran financiados a través de la FUNDAUNA.

Ley de Fundaciones. **Ley N°. 5338**	**Artículo 1.** Reconoce a las fundaciones como personas jurídicas sin fines de lucro y con el objetivo de tomar acciones para el bienestar social. Menciona los entes privados de utilidad pública y las actividades sean educativas, benéficas, artísticas o científicas que usan el patrimonio para el bienestar social. **Artículo 7.** Aclara que las fundaciones pueden realizar operaciones para aumentar su patrimonio, pero debe ser utilizado exclusivamente para el alcance de sus objetivos. Indica como los ingresos de las fundaciones no comerciales pueden realizar operaciones para aumentar su patrimonio siempre cumpliendo los objetivos. **Artículo 8.** Los bienes donados para la creación de una fundación pasan a formar parte de su patrimonio y se encuentran exentos de impuestos y derechos de inscripción.	Esta ley explica la naturaleza y finalidad de las fundaciones, aclarando el manejo de su patrimonio. Se considera debido a que los proyectos se encuentran financiados a través de la FUNDAUNA.

	Establece que los bienes donados son de patrimonio exclusivo que debe utilizarse para los propósitos para los cuales se creó las fundaciones.	
Manual de Puestos y el Escalafón de Salarios de la UNA	Es donde se encuentra la agrupación ordenada de los diferentes puestos y los salarios establecidos por la universidad.	La UNA cuenta con un manual de puestos en el cual se estipulan las cualidades y capacitaciones que debe tener la persona aspirante al puesto en contratación, el mismo fue elaborado por el Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Nacional, por lo que se considera como una guía del proceso.
Ley sobre Transparencia de las Contrataciones Administrativas. **Ley N° 9395**	**Artículo 40 bis.** Específica la transparencia a la que está obligada a mantener toda institución pública respecto a la contratación de personal. Establece las obligaciones de las contrataciones en las entidades públicas y la transparencia que debe de existir en los sitios web en su relación con las compras públicas.	Esta ley se considera con el fin de mantener los procesos de las contrataciones de la manera más eficiente, coordinada y justa para garantizar un alto estándar de calidad en todas las actividades académicas que se llevan a cabo en la CIEMHCAVI.
Manual de Organización y Funciones de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil	En este manual se indica la importancia de la guía estructurada en función a la regulación tanto de las funciones como la organización de las instancias dentro de la Vicerrectoría.	Este manual funciona como una herramienta de coordinación tanto de las entidades académicas y administrativas destinado a estructurar las funciones en los proyectos y un adecuado

	Establece tanto los objetivos, alcances, ejecución y definición de los programas, estrategias, servicios y actividades en el cual se centra en el Sistema de Becas a Estudiantes de la Universidad Nacional para los estudiantes regulares que posean aptitudes y destrezas para colaborar generando un beneficio para la comunidad estudiantil.	desarrollo de los servicios que se ofrecen a la comunidad en temas de adaptación a las nuevas necesidades.

Fuente: Elaboración propia, tomado de objetivos de investigación. (2023)

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

Capítulo III. Marco Teórico

En el presente capítulo, se desarrollan los conceptos pertinentes y relacionados con los objetivos planteados para la presente investigación, o con el fin de estudiar y analizar los elementos que componen un adecuado manual de puestos y los factores que deben ser unidos para que CIEMHCAVI. pueda definir la adecuada línea de los perfiles de puestos en los diversos proyectos de la unidad académica en estudio.

Además, es fundamental indicar la importancia del orden lógico de los elementos que a continuación brindan un aporte sustancial de los conceptos que aportan definiciones, en cuanto a las partes involucradas en la presente investigación.

A continuación, se detallan los conceptos relacionados con la presente investigación, en línea con los objetivos, las variables y los indicadores; como primera instancia, se debe considerar la base de la presente investigación y la ciencia que influye en la misma como lo es Administración.

1. Administración:

La presente investigación tiene como base la influencia de la ciencia administrativa; en el corazón de esta radican las orientaciones que la Administración emplea en la sociedad y en los ámbitos laborales, sin mirar cuál sea la naturaleza del trabajo que desempeña la empresa, según se explica en la siguiente cita: “El surgimiento del pensamiento administrativo está ligado indudablemente a las necesidades prácticas que han acompañado a la humanidad desde sus inicios como civilización.” (Beltrán & López, 2018 p.4).

Por lo tanto, la Administración se considera un pensamiento que proviene de la escasez de procedimientos de las gestiones que la sociedad demanda desde tiempos pasados; históricamente ha venido siendo clasificada según su origen y en el presente trabajo de investigación afecta directamente los paradigmas de la Administración Científica.

La Administración es una base mecanismos fundamentales que guían a las empresas en su forma de procesar las acciones, metas y visiones que tiene como único objetivo el progreso de la organización y posicionarlos con un renombre en el mercado competitivo.

2. Proceso Administrativo

El proceso administrativo se puede definir como toda la teoría de la Administración y sus ramas e ideales, aplicados a la correcta ejecución en las dinámicas organizativas; por esto el proceso administrativo se divide en partes que las personas colaboradoras deben ejecutar en orden para cumplir con los estándares de calidad, según Nadales (2018, p.3) se define como:

- Planificación: Consiste en decidir con antelación qué (objetivos) se desea conseguir y el cómo (estrategia), teniendo en cuenta las variables internas y externas tanto en su situación actual como futura.
- Organización: Consiste en establecer una estructura formal, en asignar papeles y tareas para el logro de nuestros objetivos. Se pretende lograr con ella la coordinación.
- Dirección: Incidencia en las personas para que contribuyan al logro de nuestros objetivos de forma voluntaria y con interés. Se ejerce a través del liderazgo, motivación y comunicación.
- Control: Seguimiento para la corrección de las desviaciones respecto a lo planificado. Acción de contrastar lo planeado y lo conseguido para desencadenar acciones correctoras."

Se rescata del autor la importancia del proceso administrativo como base para los proyectos y gestiones, en general, de las organizaciones. Este promueve que las propuestas y proyectos estén estructurados y organizados; por otro lado, si bien no se puede afirmar que un acontecimiento va a suceder o no, la administración del proyecto o propuesta pueden considerar desde la planificación dicho escenario, así como el plan de acción para este.

Para efectos de este proyecto, el proceso administrativo permite, de acuerdo con los objetivos y necesidades de la organización, la planificación y control de los recursos, en este caso, de talento humano necesario, así como eventuales cambios en los objetivos, su posible repercusión y acciones de respuesta. Se organiza mediante la distribución de tareas y responsabilidades, los puestos de cada funcionario y con esto se controla el recurso humano, se fomenta la transparencia y facilita el seguimiento a los procesos.

Seguir el proceso administrativo durante la elaboración e implementación de la propuesta es fundamental, de manera que las acciones correctivas se analizan desde una perspectiva administrativa, asegurando que la gestión del talento humano siga los objetivos de los PPAA, que las partes involucradas estén instruidos en los cambios y planes, que mantengan una guía constante y capacidad de llevar a cabo sus tareas oportunamente; también debe

realizar los ajustes pertinentes una vez implementada la propuesta, para evaluar los resultados entre lo planeado y lo alcanzado.

3. Recursos Humanos

Los Recursos Humanos en las organizaciones forman parte de un antes y un después en la historia de estas. Se han transformado con el paso del tiempo y sus aplicaciones también han estado en constante modificación. Lo anterior se respalda a continuación:

> La gestión de los recursos humanos es primordial para las organizaciones empresariales; en las últimas décadas se ha convertido en uno de los factores fundamentales de las políticas empresariales, su impacto tiene alcance no sólo al interior de la organización, es un fenómeno que trasciende al ámbito social. (Armijos et al, 2019)

Recursos Humanos le posibilita a la organización alcanzar los objetivos planteados, por medio del ordenamiento estratégico de los trabajadores, de manera que las funciones cumplan con su finalidad de brindar resultados óptimos para alcanzar las metas establecidas. Al establecer estrategias de esta disciplina dentro de los PPAA de la CIEMHCAVI, les permite aprovechar el potencial de los trabajadores, además de evaluar las necesidades en materia de personal y establecer planes de acción para su adaptación.

4. Proceso de trabajo:

El proceso de trabajo debe ser considerada una delimitación fundamental para el adecuado funcionamiento de los cargos, según la Guía para la elaboración de manuales de cargos institucionales en el régimen de Servicio Civil (2019):

> En caso de que la unidad organizativa en la que se ubica el cargo, presente varios procesos de trabajo, se debe especificar en cuál de éstos se ubica el mismo. Si dicha unidad no cuenta con este tipo de divisiones, se establece únicamente el proceso establecido para su dependencia. (p.12)

De acuerdo con lo anterior, al tener un proceso de trabajo planteado se garantiza que las funciones se desarrollen correctamente, ya que, si bien las tareas se encuentran relacionadas

entre sí, es importante que las partes involucradas realicen las tareas que les corresponden, con la idea de evitar retrabajos y promoviendo el alcance de una meta en común. En los PPAA, es fundamental mantener un claro proceso de trabajo, ya que al estar involucradas pocas personas trabajadoras dentro de cada uno de ellos, se debe buscar que estos realicen sus funciones de manera eficiente y efectiva, para sacar el mayor provecho posible con los recursos materiales, económicos y de personal disponibles.

5. **Descripción de cargos:**

La descripción de cargos se puede considerar fundamental para la orientación de las personas reclutadoras y se puede definir según el artículo 3° del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil: “El Cargo es la nomenclatura interna con la que en una institución se conoce a cada uno de sus puestos”; por eso, la importancia de que las diversas organizaciones cuenten con la consciencia de un orden lógico y adaptado en sus instituciones.

Por lo tanto, se considera como una guía que ejecuta de manera adecuada los puestos que las organizaciones requieren. En los PPAA de la CIEMHCAVI, es fundamental que exista la descripción de cargos, para que los trabajadores tengan conocimiento de su papel dentro de estos y de las funciones que deben desarrollar, dado que al ser una población reducida la que trabaja dentro de cada PPAA es fundamental que reconozcan su rol y el impacto de su aporte para el alcance de los objetivos.

6. **Desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional es base fundamental de las dinámicas empresariales y marcan un puntual avance o retroceso de las organizaciones, según el autor:

> Desarrollo Organizacional es una herramienta para las empresas que buscan mejorar su organización, por lo que resulta de gran trascendencia su aplicación, pues permitirá resolver diversos problemas tales como: comunicación organizacional; crecimiento empresarial; desarrollo humano; eficiencia en el trabajo; adaptación a los cambios, etc. (Benavides et al, 2018)

En otras palaras, el desarrollo organizacional les permite a las organizaciones adaptar su estructura, de manera que puedan adecuarse a las necesidades del entorno y guiar a los trabajadores de forma eficiente para el logro de sus objetivos. Dentro de los PPAA, el desarrollo

organizacional es necesario, ya que estos van enfocados hacia la satisfacción de las necesidades de los pacientes, de manera que es fundamental que exista una comunicación y unión dentro del equipo para abordar correctamente las estrategias por aplicar en beneficio de los pacientes.

7. **Formación:**

El puesto que requiere la organización debe ser ocupado por una persona que cuente con los atestados requeridos para desempeñar el cargo; para Martínez (2019), : "La formación por competencias es un proceso de enseñanza y aprendizaje que está orientado a las personas con el fin de adquirir habilidades, conocimientos y actitudes para un desempeño idóneo" (Martínez et al, 2019)

A continuación, se lleva a cabo el desarrollo teórico de las variables de la investigación referentes a: 1. Administración de puestos de trabajo, 2. Funciones, requisitos y responsabilidades de los puestos de trabajo y 3. Competencias genéricas y transversales de los puestos de trabajo; asimismo, se realiza el desarrollo teórico de los indicadores de dichas variables y los conceptos relevantes relacionados con la investigación.

3.1. Administración de puestos de trabajo.

Para la conceptualización de administración de puestos de trabajo, es necesario contemplar primero ambos términos, administración y puestos de trabajo.

Inzua (2019) define administración como: "proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas." (p.1)

Por su parte, Managó (2019) se refiere a la administración como:

> Es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización. (p.1)

En síntesis, ambos autores coinciden en que la administración involucra planeación y dirección para el diseño de estrategias viables que fomenten el alcance de los objetivos, independientemente de la naturaleza del negocio.

La planeación mencionada previamente, comprende, según Managó (2019) “el proceso que comienza con la visión que tiene la persona que dirige a una organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales(...) “(p.1)

Por lo anterior, la planeación se vincula en los procesos de definición de puestos, por cuanto para estos es necesario la fijación de las metas, el planteamiento de la estrategia para su cumplimiento y, con esto, se identifican las necesidades del puesto, así como las cualidades y conocimientos que se requieren en un individuo. Para respaldar lo anterior, Asturias Corporación Universitaria (2020) comparte que:

> La definición de puestos de trabajo consiste en la identificación del conjunto de responsabilidades, tareas y obligaciones de cada puesto de trabajo. La definición de puestos de trabajo contempla así mismo los requisitos, competencias y habilidades que debe poseer la persona idónea para desarrollar este trabajo de manera efectiva (p.3)

La administración de puestos de trabajo, entonces, se comprende como el proceso de planeación, dirección, organización y control, con base en los objetivos y necesidades de la organización de los puestos.

3.1.1 Diseño de puestos de trabajo.

El diseño de los puestos de trabajo se comprende como la confección y definición de determinado rol en una empresa u organización, de las actividades y responsabilidades, así como correlaciones que respeta y ejecuta la persona que ocupa el puesto.

Con respecto a lo anterior, Torres & Jaramillo (2014), como se cita en Mondragón, (2023), comparten que: “El análisis y diseño de puestos es el proceso por el cual los administradores deciden las tareas laborales, las responsabilidades y la autoridad de cada puesto”. (p.23). Por su parte, Werther y Keith (2008) como cita Bermúdez y Contreras (2020) indican que:

> El diseño de puestos de trabajo incluye el contenido, los requisitos y las retribuciones de los empleados, de manera que también reflejen las expectativas organizativas,

> ambientales y conductuales de la mejor manera para determinar el éxito o incluso la supervivencia de la organización. (p.26)

Bermúdez y Contreras (2020) establecen que: “un área o un departamento está compuesto por un conjunto de puestos. El diseño depuesto detalla los objetivos y las funciones de un puesto de trabajo, además del entorno social y las dimensiones que influyen o afectan al puesto.” (p.26)

Se extrae, entonces de los aportes de los autores, que el diseño de puestos comprende la descripción de las actividades que el profesional debe realizar dentro de un rol de trabajo; no obstante, también se considera parte de diseño la inclusión de los objetivos que se plantea la organización alcanzar con la creación de ese puesto y las correlaciones con otros roles y las responsabilidades del cargo.

3.1.1.1 Análisis de puestos de trabajo.

Respecto al análisis de puestos de trabajo, Hernández (2022) indica que: “con el análisis de puestos de trabajo, se pretende conocer, las tareas y funciones que constituyen el contenido de este y como consecuencia, el cometido o cometidos que las personas realizan y las responsabilidades que conllevan.” (p.89)

El análisis de puestos no solo contempla las actividades que el funcionario debe desarrollar, sino que analiza las implicaciones que representa para estos, desde habilidades y competencias físicas hasta intelectuales. Sobre este punto, Hernández (2022) dice que:

> A través del análisis de los puestos de trabajo se obtiene información sobre las dificultades y exigencias que plantea el desarrollo de las tareas incluidas en éste, lo que a su vez permitirá conocer los requisitos físicos de aptitudes, conocimientos, personalidades e intereses que debe reunir la persona que realice dicho trabajo. (pp. 89-90)

Con respecto a las notas del autor, el análisis de los puestos de trabajo no solo funge como identificador de las tareas que van a estar dentro de determinado puesto, sino que identifica desde ese análisis, factores clave para la construcción del perfil del candidato idóneo para llevar a cabo las funciones requeridas.

Por su parte, el portal Liderazgo y Mercadeo (2022), en su artículo: “Recursos Humanos. Análisis de Puestos de Trabajo”, define el análisis de puestos como:

> Proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve. (pp.19-20)

El Instituto Superior de Psicología Alborán (2018), en el artículo “Análisis de puestos de Trabajo”, rescata la conceptualización de análisis de puestos de manera simple y concisa, debido a que se la define como el: “proceso mediante el cual se obtiene información acerca de puestos, al definir sus deberes, tareas o actividades de trabajo.” (p.6)

Los diversos autores coinciden en que el análisis de los puestos de trabajo consiste en el estudio de los roles para la compilación de información básica de estos; también, es importante rescatar que se diferencia de la descripción de puestos, ya que el análisis se realiza antes de la constitución de los puestos y no para seguir agregando material a la descripción.

3.1.1.2 Descripción del puesto

El proceso de descripción del puesto se puede llevar a cabo una vez que se concluya el análisis del puesto. Para Hernández (2022):

> La descripción de puestos de trabajo consiste en un resumen de toda la información recopilada a lo largo del proceso de análisis de puestos de trabajo. Se trata de un documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones. (p. 91)

Para cada puesto, como parte de la descripción del rol, es necesario considerar ítems tales como la identificación del trabajo, el resumen del puesto, las tareas y responsabilidades, cualificaciones, así como otras características específicas del rol tales como conocimientos específicos en máquinas o programas específicos, nivel de autonomía, correlación con otros puestos entre otras. (Hernández 2022, p. 94)

Es importante rescatar que no todas las organizaciones desarrollan un manual de puestos desde los inicios de la empresa; algunas organizaciones operan durante años

distribuyendo las tareas entre los trabajadores existentes y Asturias Corporación Universitaria, (2020) “comparte que, en estos casos, es ideal llevar a cabo una inclusión de los colaboradores en el proceso de construcción de la descripción de puestos ya que estos pueden explicar en qué consiste su rol de trabajo.” (p. 4)

Finalmente, se coincide con los autores sobre la descripción de puestos, donde el análisis previo es fundamental para la orientación del diseño de los puestos, indistintamente de si la organización es nueva o tiene determinado período de operación previo; esto permite facilitar los procesos posteriores, tales como el reclutamiento y la selección del personal, fomentando la atracción del personal y seleccionando a los postulantes más cualificados para la satisfacción de los requerimientos del puesto de trabajo.

3.1.2 Métodos para asignación de puestos en función de las necesidades del cargo y las competencias del personal.

Para la identificación de los métodos implementados en el proceso de asignación de puestos, es necesario considerar el concepto “asignar”. El Diccionario Usual del Poder Judicial (2021) define asignar como: “Fijar o señalar lo que a cada quien o a cada cosa corresponde” (p. 1)

Por lo anterior, se infiere que la asignación de puestos de trabajo consiste en la ubicación de un puesto dentro de una jerarquía organizacional, para lo que es necesario llevar a cabo métodos de valuación de puestos, así como su clasificación, de modo que se propicie una adecuada ubicación en la estructura organizacional.

3.1.2.1 Los métodos de valuación o valoración de puestos.

La Academia Global (2023) indica que:

> La valuación de puestos es la herramienta que permite asignar un valor al puesto, de acuerdo con ciertas características de este: conocimientos, habilidades físicas y mentales, experiencia profesional que se requiere para desarrollar las actividades, grado de responsabilidad, condiciones de trabajo en donde se desenvuelven, entre otras. (p.1)

Para la evaluación de puestos es necesario considerar que el puesto es un conjunto de deberes y tareas regulares que desempeña cada individuo. (Rimsky (2005) como por cita Academia Global, 2023).

Dentro de la metodología de valuación de puestos, las metodologías clásicas comprenden evaluaciones cuantitativas y/o cualitativas; de acuerdo con Academia Global (2023), algunos de los métodos de valuación pueden ser objetivos o subjetivos y depende de las características de la organización, tales como tamaño y naturaleza la elección de la metodología a emplear.

Entre las metodologías cualitativas se encuentra el método de alineamiento o jerarquización, que se emplea principalmente en empresas pequeñas con pocos puestos y consiste en ordenar los puestos desde el más importante hasta el menos importante; estos grados de importancia son definidos por un comité valuador. (Universidadipei.com. p. 8)

El método de escalas, también denominado método de escalonamiento o método de grados determinados es similar al método de alineamiento, ya que consiste en la clasificación por importancia; la diferencia es que para esta clasificación los grados de trabajo ya están establecidos con anticipación. (Academia Global 2023. p 3)

Los métodos cuantitativos de valuación de puestos, por su parte, son metodologías objetivas; entre ellos: están el método de evaluación por puntos y el método de comparación de factores.

Respecto al método de valuación por puntos, según Morales y Velandia, (1999) y como lo cita el Manual de valoración de puestos basado en competencias del Tecnológico de Costa Rica (2022):

> Mide el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores de este reflejada en una escala de puntaje. El punto es un valor de relación, comparación y cualificación como lo es el metro, el peso o el litro. (p.4)

Además, la Academia Global (2023) comparte que:

> Para este método, se descomponen los puestos en una serie de factores y sub-factores, para esta valuación se requiere un manual de las descripciones de estos factores y sub-factores con los que el comité valúa los puestos y determina su valor en puntos. (p.4)

Por otra parte, el método de comparación rescata componentes que son factores comunes de los puestos; Zamarripa (s.f) indica que:

> Este método requiere que el Comité de Valuación de Puestos compare los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a

> todos los puestos de valuación (grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales). Cada uno de los factores se compara (uno a uno) respecto al mismo factor en otros puestos. (p.13)

De los métodos clásicos, se puede inferir que, para cada organización, sin importar su naturaleza, existe un método de valuación que se ajusta tanto a las necesidades como a la naturaleza de la organización; además, se rescata de los métodos cualitativos de escalas y jerarquización que responden a los procesos simples para organizaciones pequeñas que tienen menor cantidad de puestos que asignar.

También es necesario considerar que, para la valuación de puestos, en la actualidad hay métodos modernos de valuación tales como la valuación por competencias.

3.1.2.2 La valoración de puestos por competencias.

El Manual de valoración de puestos basado en competencias del Instituto Tecnológico de Costa Rica (2022) indica que "desde la perspectiva de la Gestión del Talento Humano por Competencias, los puestos deben ser valorados en función del nivel de desarrollo de las competencias requeridas" (p.3). Por otra parte, la autora Jaramillo (2020) establece que:

> La evaluación de competencias es fundamental para alinear la estrategia del negocio (...), es por ello por lo que los objetivos de Recursos Humanos están enfocados a ser facilitadores del negocio y transferir sus procesos a tener equipos de trabajo más eficientes, captar nuevos talentos con alto potencial, valorando a los posibles candidatos con criterios objetivos y cuantificables y estableciendo la adecuación de su perfil del puesto de acuerdo con las exigencias de la Organización. (p.31)

Entre las competencias que son consideradas por el proceso de la valuación de puestos, se encuentran las competencias actitudinales; Tobón (2013), citado por Pabón (2021), menciona que: "consisten en la articulación de diversos contenidos afectivo-motivacionales, que se caracterizan por la construcción de la identidad personal, así como la conciencia y control del proceso emocional-actitudinal para la realización de una actividad o resolución de un problema". (p.120)

Adicional a lo anterior, el Manual de valoración de puestos basado en competencias del Instituto Tecnológico de Costa Rica (2022) se enfoca en las competencias actitudinales al contexto de las organizaciones; establece que: "Se refiere a las características y habilidades

claves que permiten el alineamiento de la persona con el marco estratégico de la Institución, para el desempeño eficiente en el desarrollo de las labores asignadas.” (p.7)

También se rescata en este del Manual (2002) que, “entre las competencias actitudinales, destacan habilidades de innovación, así como el trabajo en equipo, la actitud de servicio, el pensamiento analítico, la calidad de gestión y gestión de conocimiento entre otras.” (pp.7-10).

Con lo anterior, se extrae de los autores que las competencias actitudinales están vinculadas a las emociones de las personas en el ámbito laboral, por lo que influye en la motivación y el desempeño de los empleados; estas se refieren a las habilidades blandas de la persona, representando la habilidad de estos para desenvolverse con empatía en el trabajo colectivo, así como aportando con iniciativas, control y dirección en los proyectos, y análisis racional ante las situaciones a las que se exponga en su puesto de trabajo.

Por su parte, las actitudes cognitivas dejan de lado las emociones del personal y representan aptitudes comunes entre los profesionales; de acuerdo con el Manual de valoración de puestos basado en competencias (2022): “Se refiere a la preparación académica y experiencia laboral que debe poseer la persona, para el desempeño eficiente en el desarrollo de las labores asignadas.” (p.5)

En general, para la asignación de puestos de trabajo considerando necesidades del cargo y competencias requeridas, existen diversos métodos, de los cuales cada organización establece el idóneo de acuerdo con su naturaleza; las competencias son el atractivo para los trabajadores que puedan responder a las necesidades de los cargos.

Tanto las necesidades como las competencias y demás características del puesto se evalúan para la determinación del grado o nivel mínimo requerido por cada puesto y lograr una asignación realista de los puestos.

3.1.3 Factores que influyen en los cambios de puestos dentro de la organización.

En la actualidad, los puestos de trabajo cambian de acuerdo con las necesidades, así como las situaciones que afrontan las organizaciones; estos cambios pueden ser internos, como actualizaciones en las herramientas y sistemas por mencionar un par de ejemplos, o bien, cambios producidos por factores externos como regulaciones o normativas que entren en vigor

en cada país sobre los cuales las empresas no tienen mucho control. Aunado a lo anterior, Gómez (2021) indica que:

> El cambio es un concepto que tiende a impactar, en alguna medida, sobre el ambiente interno o externo de la organización, para lo cual, se debe de tener en cuenta los resultados y predicciones futuras que pueden implicar su gestión. El cambio, es uno de los factores a los que recurren las organizaciones en busca de supervivencia ante entornos cada vez más dinámicos y competitivos. (p. 1)

3.1.3.1 Factores externos de cambio para las organizaciones.

Los cambios por factores externos se interpretan como acontecimientos sobre los que la organización no tiene control y, no necesariamente, están relacionados con decisiones tomadas por los gobiernos u entidades reguladoras mayores; las relaciones internacionales y el sector salud representan factores de cambio externo, así como factores legales, tecnológicos y económicos entre otros.

De acuerdo con el Banco Mundial (2021), alrededor del mundo se da un cambio en las empresas al incrementar la implementación de medios digitales, la inversión en equipos, programas informáticos y de soluciones digitales para hacer frente a la situación generada por la crisis sanitaria, además, las empresas recurrieron cerca de un 65% al ajuste en la nómina y 1 de cada 10 empresas pertenecientes a países de bajos ingresos recibió apoyo de los gobiernos. (p.1)

Respecto a la tecnología como agente de cambio, Del Canto et al. (2018) dice que “la implementación de nuevos sistemas y tecnologías son un aspecto clave en la toma de decisiones, además de que representa la apertura al desarrollo de ventajas competitivas al facilitar los procesos de toma de decisiones.” (p.112)

Otro promotor de cambio son las leyes y políticas de cada territorio, González, (2016), citado por Quituizaca et al (2022), comparte que, “las leyes y regulaciones moldean a la sociedad, con esto impacta también a la gestión de las organizaciones ya que puede presentar tanto oportunidades como amenazas.” (p.342) Relacionado con lo anterior, para el ámbito político, Martínez (2016), citado por Quituizaca et al (2022), indica que:

> Entre las variables políticas, legales y gubernamentales que muchos gerentes tienen en cuenta para la toma de sus decisiones se encuentra cambios en las leyes fiscales,

> relaciones internacionales, cambios en la política fiscal y monetaria, leyes especiales, regulaciones en torno a exportaciones e importaciones, aranceles especiales, el mercado mundial de petróleo y divisas (p.342)

El factor globalización, según Sánchez, (2015), citado por Quituizaca et al (2022):

> Enlaza con empresas y sociedades de distintos países, que en su conjunto todo ello forma un cúmulo de elementos, siendo el principal el factor humano, si se toma en cuenta este elemento, las decisiones que tomen los altos directivos van encaminadas en mejores resultados, debido que las personas son el eje principal que mueve a una sociedad. (p.342)

De los autores se rescata que las organizaciones, como parte del entorno, van a ser impactadas más allá de su naturaleza, metodologías y prácticas; no obstante, el impacto por los cambios no significa que sea un cambio negativo, por lo que identificar los agentes de cambio externos es de beneficio para las organizaciones debido a que les permite tomar ventaja de los cambios, así como prevenir impactos negativos que perjudiquen la gestión.

3.1.3.2 Factores de cambio internos en las organizaciones.

Los cambios internos en las organizaciones tienen impactos directo en los puestos, en las modificaciones de las modalidades de trabajo, en la implementación de nuevas tecnologías como nuevos softwares para determinados procesos e incluso, en la aplicación de nuevas herramientas que impactan tanto la gestión de puestos como de asociados, ya que se incurre en procesos de actualización y adaptación.

Entre los cambios de modalidades, se rescata la modalidad de trabajo, de modalidad presencial a trabajo remoto, o bien, una modalidad mixta. De acuerdo con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (s.f), “el teletrabajo implica la modernización organizacional, el aumento de la productividad y la mejora en la calidad de los servicios, además, se reducen los costos para las organizaciones y brinda equilibrio a los trabajadores entre su vida laboral y personal.” (p.3)

Según el artículo 3 de la Ley N°9738: Ley para regular el teletrabajo, se define como teletrabajo, la modalidad de trabajo que se realiza fuera de las instalaciones de la persona empleadora, utilizando las tecnologías de la información y comunicación sin afectar el normal desempeño de otros puestos, de los procesos y de los servicios que se brindan.

Con el auge del trabajo remoto, la modalidad de trabajo presencial es considerada como un método tradicional, que se concibe como las actividades de los puestos que se deben llevar a cabo dentro de las instalaciones de la empresa.

Con respecto al trabajo en modalidad híbrida, esta refleja la flexibilidad del puesto, pues representa que el individuo puede desempeñarse de manera normal sin importar el espacio físico donde se encuentre, es decir, ya sea la oficina o en su hogar. Algunos puestos de trabajo que no requieren que las personas estén en la oficina; no obstante, plantean modalidades hibridas para fomentar habilidades blandas tales como empatía, cooperación y relaciones interpersonales y trabajo en equipo entre el personal.

Núñez (2022) comparte que desde la implementación el trabajo hibrido, los empleados expresan mayor satisfacción laboral, pese a la amenidad de la socialización en las oficinas, el personal está de acuerdo con que puede ejecutar las tareas de su rol sin problemas desde el hogar, además de que el modelo híbrido representa bienestar tanto en términos económicos como de plenitud para los profesionales. (pp. 4-6)

De los cambios en las metodologías de trabajo, cambios a modo interno que pueden afectar los puestos de trabajo, responden a modificaciones en las actividades a realizar, las cuales se pueden ver alteradas por la implementación de nuevas tecnologías y herramientas, que pueden requerir de capacitaciones y entrenamientos adicionales e incluso la sustitución de un trabajador.

3.2. Funciones, requisitos y responsabilidades de los puestos de trabajo.

El Régimen de Servicio Civil, en su Guía para la Elaboración de Manuales de Cargos Institucionales (2019), indica que un puesto “está conformado por el conjunto de tareas y responsabilidades permanentes que requieren la atención de una persona durante la totalidad o una parte de la jornada de trabajo” (p.12). En las organizaciones, es necesario contar con un manual de puestos que sirva de guía para la selección de la persona que lleva a cabo el cargo. Según la Municipalidad de Alajuelita, en su Manual de Puestos (s.f) describe que un “Manual Descriptivo de Puestos constituye la base fundamental para la gestión del potencial humano en cualquier organización. Por tanto, este Manual requiere estar debidamente actualizado para que se ajuste a las necesidades de las organizaciones.” (p.5)

En los manuales de puestos, se detalla la naturaleza del cargo, la descripción de las tareas, complejidad, responsabilidades, competencias requeridas, formación educativa, experiencia, entre otros aspectos que dependen del puesto de trabajo que se aborde. Herrera (2018) menciona que "Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varias conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación." (p.4). Por lo anterior, para escoger a la persona que va a ocupar el puesto es necesario conocer lo que requiere para adaptarse al cargo.

Es importante resaltar que "Las descripciones de puestos mejoran el aprovechamiento y productividad de una función determinada, dado que el tiempo que se ahorra para las especificaciones de las tareas, garantiza máximo rendimiento en las funciones diarias." (Herrera, 2018, p.7), de manera que establecer las funciones esclarece las expectativas que se tienen sobre la persona que toma el cargo y se evitan malas interpretaciones de los resultados que se esperan obtener.

Aunado a lo anterior, Jiménez, (2018) menciona que las descripciones de puestos son herramientas esenciales para la gestión del talento, ya que con estas se logra explotar el potencial del profesional y que este sea de beneficio para la organización. De manera que una debida definición de las tareas y responsabilidades genera crecimiento y mejor uso de las competencias adquiridas en el transcurso del alcance de los objetivos.

Po lo anterior, se puede inferir que al tener claridad con respecto a la descripción de los puestos de trabajo se contribuye con el desarrollo del potencial de los trabajadores. En las organizaciones, tener conocimiento de las funciones y responsabilidades de cada individuo es indispensable para el éxito a largo plazo.

3.2.1 Requisitos académicos establecidos para ocupar el puesto.

Los requisitos para optar por un cargo según Cornejo y Flores (2019) son "un conjunto de aspectos concernientes a las personas que asumirán las responsabilidades inherentes al cargo, esto puede estar detallado en forma más adecuada elaborando un perfil del puesto." (p.736); los requisitos no se establecen de forma aleatoria, es necesario estudiar cuál es objetivo del puesto y su valor en la organización.

Por objetivo del cargo, se entiende que "representa el motivo por el cual se genera el cargo, también puede interpretarse como la razón de ser por el cual se generó el mismo. Las

funciones básicas, representan un conjunto de actividades atribuidas al cargo.” (Cornejo y Flores, 2019, p.736)

Respecto a los requisitos a nivel académico, el Banco Central de Costa Rica y sus Órganos de Desconcentración Máxima (2021) en su Manual de Actividades Ocupacionales los explican como el “Nivel de preparación académica y cursos exigidos para posicionarse en una determinada actividad ocupacional (la especialidad de la carrera, así como el tipo de curso o capacitación exigida por el puesto)” (p.5). Es decir, son los conocimientos adquiridos por medio de la educación formal y que son respaldados por un título.

En el Glosario de Términos del Compendio de Perfiles de Cargos Administrativos de la Universidad Nacional (2018), se desarrollan diferentes definiciones relacionadas con los requerimientos, haciendo mención de que los requerimientos indispensables: “Refiere a uno o varios cursos indispensables para la ejecución del cargo asociados a la función principal.” (p.17).

Con respecto a los requerimientos técnicos, este mismo manual se “Refiere a uno o varios cursos asociados a la competencia principal, vinculados al puesto que se derivan de las funciones sustantivas del perfil de puesto y es de carácter obligatorio para los procesos de evaluación interna.” (UNA, 2018, p.18). Estos son requisitos que van a definir el correcto desarrollo de las funciones, ya que aporta los conocimientos necesarios para cargar con las funciones diarias.

Existen las habilidades o competencias propias de la persona que le permiten desarrollarse abiertamente en un ambiente laboral. Las habilidades o competencias se explican como “Destrezas, disposiciones y conductas personales requeridas para desempeñar de forma exitosa una actividad ocupacional” (Banco Central de Costa Rica y sus Órganos de Desconcentración Máxima, 2021, p.5) y resultan necesarias para impulsar la integración de los equipos y el trabajo en conjunto.

Existen la formación complementaria, que consiste en los conocimientos adquiridos en la práctica y en capacitaciones, no son conocimientos adquiridos exclusivamente por medio de la educación formal, pero aportan un valor agregado al perfil del trabajador. El Glosario de Términos del Compendio de Perfiles de Cargos Administrativos de la Universidad Nacional (2018) las definen como:

> Una formación específica adicional al factor educación formal, que puede ser adquirido mediante la inducción previa, práctica de trabajo (repetición de la actividad), o por capacitación brindada, que tienen por propósito, en el marco del modelo, un desempeño esperado, de conformidad con las demandas institucionales del cargo. (p. 20)

Relacionado con la anterior cita, uno de los requisitos que se puede solicitar en las vacantes de un puesto es una experiencia laboral, entendida como "Enseñanza que se adquiere con la práctica por el desempeño de diferentes labores a través del tiempo. Actuar prolongado que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo." (Banco Central de Costa Rica y sus Órganos de Desconcentración Máxima, 2021, p.5). En otras palabras. se hace referencia al aprendizaje que se adquiere al momento de desarrollarse en el mundo laboral y esta experiencia refuerza los conocimientos adquiridos por medio de la educación formal, ya que permite enfrentarse a situaciones de la realidad.

3.2.2 Responsabilidades según el puesto a ocupar.

Conocer las responsabilidades de un puesto de trabajo es importante tanto para el empleador como para el trabajador, de manera que establecer las descripciones de las responsabilidades de los puestos facilita el proceso de reclutamiento del personal. Por responsabilidad por actividades se puede entender la "Obligación de una persona trabajadora de cumplir con la responsabilidad asignada y responder por sus acciones." (Manual Descriptivo de Cargos de Empresas Comerciales, 2018, p.7)

Herrera (2018) menciona sobre la distribución de responsabilidades que:

> Una vez determinando las características de cada puesto en específico, se distribuyen las responsabilidades por posición. Con esto se logra aportar mayor eficiencia en las labores que se realizan a diario.
>
> La rutina será más amena, siempre y cuando las responsabilidades estén divididas de manera equitativa. De esta forma se atrae el interés a desarrollar mejor cada una de las funciones. (p.5).

En la cita anterior, se resalta la importancia de entender los puestos y las responsabilidades que estos conllevan con la finalidad de realizar una repartición de estas de manera coherente y justa, de forma que no se sobrecargan a las personas y se busca que las

tareas sean cumplidas con la mayor eficiencia posible. La misma autora, Herrera (2018) menciona que:

> Planificar los Recursos Humanos de una empresa consiste en elaborar planes que aseguren la correcta distribución de las tareas del personal. La planificación de los Recursos Humanos inicia con el análisis de los puestos, luego de estos se obtienen dos documentos que serán los responsables de definir las funciones de cada puesto: la descripción de los puestos y el perfil de los puestos. (p.7)

Planificar los recursos humanos permite garantizar que la organización cuente con el personal necesario y calificado, de manera que las responsabilidades se puedan distribuir de forma eficiente. Así, los funcionarios son capaces de comprender su rol dentro de la organización y el impacto de sus acciones en ella.

3.3. Competencias genéricas o transversales de los puestos de trabajo.

Conocer las competencias en los puestos de trabajo son factores determinantes en temas de oportunidades de empleo y movilidad para los laburantes debido a que permite un crecimiento dentro de la organización. Por competencias se puede entender según Palomo (2022):

> El perfil de competencias está integrado por las diferentes competencias niveladas y por la interrelación de sus elementos (saber, saber hacer, saber social, saber ser, querer hacer y poder hacer). (p.24)

Lo anterior recalca la importancia de comprender las competencias como un conjunto de las habilidades técnicas para cumplir con los requisitos del puesto. Asimismo, resalta la relación de los colegas en su entorno diario, que involucra aspectos clave como lo son la comunicación efectiva, resolución de problemas, trabajo en equipo y capacidad de adaptación. Todo esto con la finalidad de enfrentar los diversos desafíos y cumplir con los objetivos.

Las competencias genéricas y transversales son un tema de interés, razón por la cual se desarrollan estos conceptos que involucran la congruencia entre las funciones establecidas y las idóneas, cualidades y habilidades y la capacidad de adaptación en los puestos de trabajo. Asencio (2020) menciona que:

> Son competencias no específicas del puesto de trabajo en cuestión, sino más bien son competencias que el trabajador deberá poseer para poder trabajar de forma adecuada en la organización. Por ejemplo “trabajar en equipo” o “compromiso” serán dos competencias genéricas de cualquier organización en la actualidad. (p.67)

Identificar y fomentar la adaptabilidad garantiza que los involucrados puedan aplicar las competencias para desempeñarse efectivamente en los puestos de trabajo, aunque no están de forma explícita vinculadas con las funciones como lo son el trabajo en equipo y el compromiso, por mencionar algunos ejemplos, ya que forman parte de las competencias genéricas relevantes para todas las organizaciones en un entorno en constante cambio.

Se puede entender, entonces, que las competencias genéricas y transversales “Son exigibles y están presentes en el perfil competencial de todos los puestos de la organización. Están relacionados con los valores, la cultura organizacional, los objetivos y los planes estratégicos de la organización”. (Palomo, 2022, p.32)

Al comprender y promover estás habilidades se fortalece la cohesión y el alineamiento de los individuos con la misión y visión de la organización, lo que al final fomenta tanto la eficiencia como la adaptabilidad en sus roles o funciones para asegurar una mayor productividad.

Las habilidades transversales en los puestos de trabajo son de suma importancia tanto para el empleador como los empleados en virtud de fomentar la versatilidad y capacidad de afrontar desafíos desde la productividad, trabajo en equipo y la relación con el crecimiento personal. Adicional, se pueden definir las habilidades como “Aquellas propias del puesto de trabajo y que por lo tanto serán diferentes para cada puesto. Además, estás competencias específicas, poseerán un nivel de desarrollo diferentes para cada puesto de trabajo” (Gestión del puesto y evaluación del desempeño, 2020, p.67). Con respecto a lo anterior, Palomo (2022) expresa que:

> Están relacionadas con las funciones, tareas y responsabilidades de un puesto en concreto. Son competencias compartidas por un grupo (familia profesional, unidad de negocio o departamento) de personas de una organización. Son transferibles a multitud de funciones y tareas a otras organizaciones. (p.32)

Cabe resaltar la utilidad que tienen las competencias transversales aplicadas a una variedad de situaciones, lo que las convierte en un factor valioso para el crecimiento y la versatilidad con los trabajadores debido a su carácter transferible a diferentes roles y organizaciones.

3.3.1 Congruencia entre las competencias establecidas en los perfiles y las competencias idóneas para el puesto.

Las competencias que se encuentren establecidas en los perfiles de puestos deben ser congruentes con las competencias que exige el puesto, de manera que estas realmente contribuyan a la productividad de los trabajadores y que permitan que sean evaluados; según León, A, Restrepo, Y Sánchez, K (2022):

> Es clave que la empresa cuente con un perfil de competencias en función del cual podrán evaluar a los candidatos al mismo tiempo que seleccionar trabajadores con habilidades y características acordes a los requerimientos, por tanto, definir las competencias previamente permitirá incrementar la productividad y el rendimiento, contando con colaboradores con las competencias adecuadas.

Obtener una correcta gestión del desempeño es de utilidad para alinear lo que la organización espera de los dependientes y replantear las estrategias para alinear los objetivos empresariales con una actitud proactiva, a fin de mantener los estándares de calidad en las funciones a desempeñar. Adicional, Conrero y Cravero (2019) mencionan sobre los cambios lo siguiente:

> La organización espera que aporte a un trabajador para alcanzar sus fines ya no sea el esfuerzo físico, o una determinada técnica o destreza para realizar una tarea especifica, sino que su principal valor es su capacidad de pensar, analizar, encontrar soluciones a los problemas de manera creativa, es decir, de generar valor. (p. 30)

De lo anterior, se rescata la estrecha relación entre los factores como lo son: el operar bajo presión, la gestión adecuada del estrés y la capacidad de tomar decisiones acertadas en situaciones adversas en los puestos de trabajo mediante el análisis crítico y objetivo de la situación que se enfrente. Por otra parte, la consideración de las empresas en temas como las iniciativas para fomentar que sus subalternos propongan ideas que beneficien los procesos y la resolución de los desafíos en los puestos de trabajo.

Con respecto a lo mencionado, debe existir una conexión entre las competencias laborales y las relaciones interpersonales, para gestionar adecuadamente un entorno laboral productivo que se caracterice por una comunicación efectiva, tal como lo señala el autor Carle (2023):

> Las relaciones humanas en el seno interno de la organización constituyen- deben hacerlo- un factor estratégico más para tener en cuenta por la directiva para le gestión habitual de la compañía, porque abordar y preocuparse de las relaciones entre los trabajadores es construir el clima laboral, eficiencia, eficacia y productividad. (p. 80)

Para obtener resultados positivos dentro de la organización, es importante cultivar competencias que involucran desde la empatía, escucha activa y la resolución de conflictos para crear un ambiente que permita generar ideas innovadoras y una mejor eficiencia en la utilización de recursos dentro de las empresas, lo que, en última instancia, potencia la productividad en la organización.

Como complemento los diferentes conceptos detallados en las citas anteriores, es crucial abordar las competencias técnicas requeridas para el desarrollo del puesto de trabajo en conjunto con otras habilidades como lo son liderazgo, resolución de conflictos y empatía. Esto garantiza la alineación de las competencias necesarias en los puestos de trabajo, tal como lo menciona Alles (2019):

> Basándose en tres pilares: Selección, para que a partir de la puesta en marcha del modelo sólo ingresen personas que tengan las competencias requeridas por sus puestos de trabajo; Desempeño, para medir el accionar de los funcionarios y conocer sus competencias (grados) y Desarrollo, para achicar las brechas entre lo requerido y el nivel actual, y, además, formar personas para ocupar otros puestos en el futuro. (p.14)

En síntesis, para que todo fluya en los puestos de trabajo es indispensable que los empleados sean resilientes y puedan adaptarse a los cambios para contar con una autodirección, no solo en la consecución de objetivos laborales sino también los personales; trabajando en este proceso, se busca la consecución de nuevos conocimientos y habilidades que funcionan a lo largo de su carrera profesional; también, se visualiza la importancia de promover la capacidad de aprendizaje continuo para mejorar el rendimiento presente y futuro para desempeñar los puestos de trabajo en entornos laborales constantemente cambiantes.

3.3.2. Cualidades y habilidades requeridas para el desarrollo de los puestos de trabajo.

Para ser competente en puesto de trabajo, se necesita una coordinación eficaz entre el conocimiento técnico, que son los requisitos indispensables, como también la capacidad de aplicar las habilidades intrínsecas de los individuos para desarrollar las diferentes funciones. Para las empresas, es preciso que determinen las disposiciones motivacionales para que los profesionales realicen sus tareas de forma efectiva, que al final se transforma en un componente esencial en la búsqueda de competencia laboral como lo menciona Cabrera (2021):

> Para ser competente es necesario usar de forma coordinada y conjunta los saberes teóricos conceptuales, los saberes aplicativos con las disposiciones motivacionales que permitan llevar a cabo una tarea. (p.109)

Es de suma relevancia para las empresas identificar las cualidades y habilidades necesarias en los puestos de trabajo para comprender las estrategias a implementar para el desarrollo efectivo de las funciones; es crucial para las personas debido a que les permite tener una dirección clara sobre lo que los empleadores esperan de ellos en función a sus roles. En este contexto, Pérez y Araya (2021) indican que:

> Si bien los requerimientos intelectuales y físicos son necesarios para el desempeño efectivo en un puesto de trabajo no aseguran el éxito de una gestión. La inclinación hacia las relaciones interpersonales, la voluntad de cooperar, la capacidad de liderar y/o la habilidad de trabajar armoniosamente, pueden ser competencias determinantes. (p.269)

De la cita anterior, cabe resaltar dos aspectos clave: el primero, las cualidades/habilidades inherentes de la propia persona y la segunda, las que pueden adquirirse con la experiencia en las organizaciones, comienza con la necesidad de reconocer y aprovechar cualidades innatas como la empatía, creatividad, capacidad de liderar que ayuden a contribuir con el desempeño del trabajo. Sin embargo, es crucial el estimular y desarrollar también las actitudes o habilidades que son decisivas para obtener un rendimiento adecuado en el puesto de trabajo, que involucra un arduo trabajo para comunicar efectivamente lo que se espera que se consiga a nivel grupal y que, además, facilite la adaptación para tener una mentalidad de aprendizaje continuo.

Adicional, resulta inadecuado subestimar la importancia de la motivación en el logro del desempeño laboral destacado, el cual este se convierte en un factor determinante para desarrollar iniciativas, buscando compromiso y persistencia en ejecutar las tareas y funciones asignadas en los puestos de trabajo.

La motivación forma parte del entorno laboral que es un factor clave para crear un ambiente en el cual se desarrollen las iniciativas; pero para esto es vital un plan de carrera en el diseño de puestos de trabajo con la finalidad de que los empleados obtengan una evaluación objetiva de las habilidades, conocimientos, experiencias y cualidades que fomentan un aprendizaje continuo y una mayor productiva enfocando en la mejora de los procesos; como lo indica Pérez (2019):

> El empleado analice detenidamente sus objetivos profesionales, habilidades, conocimiento, experiencia y cualidades. También puede desarrollar un plan de carrera estudiando su trabajo deseado dentro de la organización. Luego debe trazar un recorrido por las varias áreas y departamento con ayuda de un supervisor o gerente y el personal de Recursos Humanos. (p.160)

El Departamento de Recursos Humanos debe tener una visión a largo plazo con su recurso humano para establecer metas claras, considerando las competencias para avanzar en la jerarquía organizacional y asumir roles con mayor responsabilidad, con el fin de identificar las brechas en cuestión de habilidades, desarrollar las competencias requeridas y alinear los planes en función a una autorreflexión y colaboración del personal dentro de una organización.

En síntesis, la evaluación de las cualidades y habilidades específicas para un puesto es una piedra angular en el proceso de contratación. Asegura que los candidatos elegidos estén en perfecta sintonía con las demandas del trabajo, la atmósfera de la organización y los planes a futuro. Estas cualidades y habilidades son un pilar fundamental que aporta de manera destacada al triunfo de los empleados y, en última instancia, al florecimiento general de la organización.

3.3.3. Capacidad de adaptación a los cambios de un puesto de trabajo.

La selección de candidatos que poseen las competencias claves requeridas para un puesto de trabajo específico requiere una serie de beneficios significativos. En primer lugar, garantiza que los empleados cuenten con las habilidades y conocimientos esenciales para llevar a cabo sus responsabilidades de manera efectiva y eficiente. Esta preparación, a su vez, les

permite adaptarse con éxito a los cambios que puedan surgir en su puesto de trabajo, contribuyendo así al rendimiento laboral y al éxito operativo general de la organización

Además, estas competencias clave suelen incluir cualidades como la capacidad de adaptación, la resiliencia y la habilidad para comunicarse de manera efectiva. El concepto de capacidad de adopción lo menciona Olaz (2021):

> La adecuación de la personal al puesto se relaciona con tres procesos claves en la gestión de recursos humanos en los que de algún modo el líder del proyecto debe intervenir como son los procesos de reclutamiento y selección; formación y desarrollo de un plan de carreras profesionales. (p. 66)

Es fundamental señalar que la adecuación de la persona al puesto se vincula intrínsecamente con los procesos clave en la gestión de Recursos Humanos, parte de la identificación de las cualidades y habilidades requeridas en los puestos de trabajo y un correcto reclutamiento para alinear estos requisitos y asegurar un rendimiento efectivo y un crecimiento profesional.

Es otras palabras, se busca identificar las oportunidades de crecimiento y desarrollo para que los encargados continúen mejorando sus habilidades y competencias tanto genéricas como transversales, teniendo en cuenta el reclutamiento y selección de personal, para identificar los candidatos que más se adapten a las necesidades alineando todas esas características personales y profesionales con la adecuación de la personal al trabajo.

La capacidad de adaptación involucra un cambio de mentalidad de las personas, en los cuales se promueva actitudes y valores inherentes a la realización de las funciones y/o tareas eficientes para la consecución de los objetivos previamente definidos. En otras palabras, es ajustarse a las diferentes circunstancias trabajando de forma alineada con los valores y expectativas. Con lo anterior, “Integran conocimientos, habilidades, junto a actitudes y valores inherentes a la realización de una tarea conforme a una serie de objetivos planteados con un buen nivel de desempeño en un contexto sociocultural determinado”. (Guía práctica par el diseño y medición de competencias profesionales, 2018, p.51)

De la anterior cita se resalta la repercusión que tiene la aptitud de los profesionales para abordar sus responsabilidades que involucran las competencias claves como lo son la adaptabilidad, resolución de problemas y comunicación afectiva. Estas mismas funcionan

como un factor motivacional para capacitar al personal en materia de resiliencia sobre los desafíos en un entorno cambiante, que requiere de equipos de trabajo dinámicos; sin embargo, para conseguirlo es crucial que las organizaciones promuevan una cultura organizacional armoniosa para la obtención de un ambiente laboral saludable y motivador, el cual va a influir en la productividad y en el bienestar de la organización.

En síntesis, la capacidad de adaptación de los puestos de trabajo comienza a ser un aspecto relevante para el éxito de las organizaciones y profesionales involucrados, debido a que incita a generar planes o estrategias más dinámicas para responder a un entorno laboral que está en constante transformación en vista a desarrollar la agilidad y rendimiento en el proceso tomando estos desafíos como un estimulador resiliente que fomente las oportunidades de crecimiento y destacarse en sus roles o responsabilidades profesionales.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Capítulo IV. Análisis de los resultados

En este capítulo, se presentan los resultados de los datos recopilados y analizados, según los objetivos de investigación y el modelo de análisis establecidos en el Capítulo I de este estudio, para identificar el estado de la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano de la Universidad Nacional con respecto a las variables, objetivos y factores que se deben considerar en el diseño de un puesto de trabajo que propicien una adecuada gestión del talento humano.

Los datos expuestos se recolectan con entrevistas guiadas a los coordinadores de proyectos de la unidad académica, aplicación de un cuestionario a funcionarios que han sido contratados para apoyar en los PPAA y análisis documental de los perfiles establecidos por CIEMHCAVI.

4.1 Administración de puestos de trabajo.

La primera variable de investigación se refiere a la Administración de puestos de trabajo; esta se comprende como el proceso de planeación, dirección, organización y control, con base a los objetivos y necesidades de la organización, de los puestos de trabajo. Para esta variable, se pretende indagar cómo CIEMHCAVI mantiene actualmente el diseño de puestos de trabajo, métodos para asignación de puestos en función de las necesidades del cargo y las competencias del funcionario y, por último, los factores que influyen en los cambios de puestos dentro de la organización.

Para ello, la Tabla 6 presenta los datos recabados e identificados en la aplicación de los instrumentos con respecto a la Administración de Puestos de Trabajo:

Tabla 6. Matriz para el análisis de datos sobre la Administración de Puestos de Trabajo

Variable	Indicador	Entrevista	Cuestionario	Análisis documental
Administración de puestos de trabajo	**Diseño de puestos de trabajo.**	Los coordinadores coinciden en qué, para cada puesto que se requiere cubrir, existe un perfil establecido que expone los conocimientos técnicos y las funciones que deberá realizar el encargado.	Los participantes indican que las aperturas de vacantes, requisitos y responsabilidades son comunicadas por medios oficiales de la universidad y WhatsApp.	-Existen dentro de la institución perfiles para los puestos de los funcionarios que brindan apoyo en los proyectos; sin embargo, estos no se encuentran diseñados con los formatos de la universidad y se limitan a establecer requisitos académicos. -El Reglamento de la Vinculación Externa Remunerada, la Cooperación Externa y la Relación con la FUNDAUNA detalla lineamientos relacionados con la contratación de personal en los PPAA.

	Métodos para asignación de puestos en función de las necesidades del cargo y las competencias del personal.	Los coordinadores de los proyectos reconocen llevar a cabo la asignación de puestos en función de las necesidades, considerando principalmente el grado académico del postulante, así como la afinidad que este haya mostrado previamente con la causa del proyecto.	Al personal se le indican los requisitos, funciones y responsabilidades del puesto, de manera que pueden autoevaluarse y participar en el proceso de selección, en caso de cumplir con los conocimientos requeridos.	No existe documentación que respalde métodos para la asignación de los puestos en función de las necesidades del cargo y las competencias del profesional.
	Factores que influyen en los cambios de puestos dentro de la organización.	Los coordinadores identifican como factores de cambio internos la periodicidad y duración de cada proyecto, ya que varía entre unos y otros, así como los plazos de contratación. Por otra parte, consideran entre los factores externos, aquellos acontecimientos que están fuera del control de la universidad, tal	Los participantes comentan que los puestos no son fijos, de manera que las plazas se abren y cierran según las necesidades de la universidad.	-El Reglamento de la Vinculación Externa Remunerada, la Cooperación Externa y la Relación con la FUNDAUNA detalla lineamientos relacionados a los plazos de contratación de funcionarios en los PPAA. No se encuentra en esta instancia algún documento

		como lo fue la pandemia por COVID-19, que afectan los puestos de trabajo, lo que puede traer repercusiones tales como reestructuración y modificaciones de los puestos.		oficial que defina los factores internos y externos que puedan resultar en cambios de los puestos.

Fuente: Instrumentos de investigación. Elaboración propia, (2024).

Como se observa en la Tabla 6, para el análisis de datos sobre la Administración de Puestos de Trabajo, los puestos se construyen según las necesidades que surjan en los proyectos y los conocimientos técnicos requeridos, además, factores como los plazos de los contratos, el presupuesto otorgado a cada proyecto y factores de cambio tanto internos como externos a la institución pueden tener repercusiones en el cambio organizacional.

Lo anterior impacta en el funcionamiento y calidad de servicio de los PPAA debido a la naturaleza de estos, ya que estos proyectos deben ser llevados a cabo de cerca, de manera presencial con los participantes. A raíz de lo anterior, se analizan los resultados obtenidos de los instrumentos para la variable de Administración de puestos y sus respectivos indicadores (diseño de puestos de trabajo, métodos para asignación de puestos en función de las necesidades del cargo y las competencias del profesional y, factores que influyen en los cambios de puestos dentro de la organización), con la finalidad de describir la situación actual sobre la administración de puestos de trabajo ejecutada por los PPAA de CIEMHCAVI.

4.1.1 Diseño de puestos de trabajo.

El diseño de puestos de trabajo consiste en el establecimiento del perfil académico y los requisitos necesarios para cubrir las necesidades que se presenten en los proyectos. Al aplicar la entrevista, los coordinadores detallan que existen proyectos sin trabajadores contratados, ya que estos no generan ingresos para costear la contratación y se apoyan con los estudiantes asistentes para realizar las funciones requeridas para alcanzar los objetivos planteados en el proyecto.

De manera que los estudiantes asistentes son considerados como funcionarios por parte de los coordinadores; sin embargo, estos no se toman en cuenta dentro de la población de la investigación debido a que no son personal contratado por la Universidad.

Se conversa con los coordinadores sobre los aspectos que se deben tener en cuenta para la designación los roles y responsabilidades a los nuevos profesionales que se contratan para colaborar en los proyectos; indican que se valoran aspectos como la naturaleza y objetivos del proyecto, los conocimientos técnicos con los que deben contar y la disponibilidad de recursos humanos y financieros.

Adicional a lo anterior, los coordinadores mencionan que establecen los requisitos con los que deben contar los perfiles, esto debido a que son los responsables de definir las funciones que se deben llevar a cabo para el cumplimiento de objetivos; no obstante, estos requisitos se

limitan a aspectos académicos. El diseño del puesto es vital para el proceso de contratación y como mencionan Franco, S y Quedo, L (2020), el reclutamiento está orientado por la investigación de las necesidades requeridas por la organización para atraer postulantes que estén acordes para llevar a cabo las funciones de las vacantes. Debido a la disponibilidad de recursos financieros y cambios en los proyectos, los puestos y trabajadores contratados no están asegurados para permanecer activos a lo largo del tiempo.

Según lo conversado con los coordinadores en las entrevistas, las contrataciones deben ser revisadas y aprobadas por el Consejo de Unidad de la Escuela de CIEMHCAVI; además, mencionan que la FUNDAUNA es quien actúa como intermediaria para la contratación laboral de los trabajadores empleados para participar dentro de los proyectos de Acciones de Relaciones Externas de CIEMHCAVI, siguiendo las leyes nacionales relacionadas a derecho laboral. Cuando se habla de Acciones de Relaciones Externas, estas son los programas, proyectos y actividades de extensión universitaria y venta de servicios, que se financian con el presupuesto institucional, que abren la interacción de la institución con la comunidad externa a ella.

Por medio del análisis documental, se encuentra en el artículo 50, del Reglamento de la Vinculación Externa Remunerada, la Cooperación Externa y la Relación con la FUNDAUNA, que, "le corresponde a la FUNDAUNA aprobar, publicar y ejecutar la normativa y los procedimientos respectivos para regular el sistema de contratación laboral, respetando las normas y criterios que establezca la Universidad" (p. 26).

Adicional a lo anterior, se establece en el artículo 51, inciso a, que, "las personas contratadas bajo el régimen laboral son funcionarios de la Universidad Nacional, con todos los derechos y obligaciones establecidas por la normativa interna y la convención colectiva, aplicable a la naturaleza de su contratación temporal a plazo fijo" (p. 27). Continuando con el artículo 51, en el inciso e, se establece que "los costos totales de la contratación laboral serán asumidos integralmente por el presupuesto de cada las Acciones de Relaciones Externas de VER, AC o AIyCE" (p. 27).

Según lo indicado por los coordinadores y la información recolectada por medio del análisis documental, se encuentra que existe un proceso administrativo establecido para la contratación de empleados en los PPAA, tanto por parte de FUNDAUNA como de CIEMHCAVI. Esto influye en el debido cumplimiento de reglamentos internos de la institución y de las leyes nacionales.

Sin embargo, para el diseño de perfiles, los coordinadores se limitan a definir los requisitos a nivel académico, en relación con las funciones que debe llevar a cabo el trabajador. Si bien en los perfiles se realiza la descripción del cargo, lo que le permite a la persona reclutadora tener una guía para encontrar a los postulantes adecuados al puesto, estos no abarcan requisitos relacionados con las habilidades, competencias y experiencia laboral requerida para ocupar el puesto, lo que puede afectar en la selección del trabajador, por ende, al contratar un empleado que no cumpla con los requisitos necesarios se impactaría en el correcto desempeño de las funciones del puesto.

4.1.2 Métodos para asignación de puestos en función de las necesidades del cargo y las competencias del personal.

Los métodos para la asignación de puestos en función de las necesidades del cargo y las competencias del trabajador, radica importancia de especificar claramente cuáles corresponden a estas necesidades; Navarro (2022) menciona que la dinámica de la globalización ha creado varios cambios en el entorno de las organizaciones que deben adaptarse a los avances tecnológicos. En cuanto al entorno en el que operan, requiere que sus integrantes tengan un mayor desarrollo profesional y experiencia para responder a estos escenarios. Esto puede impactar en las labores cotidianas, ya que, según comentan los coordinadores en las entrevistas, los trabajadores utilizan implementos médicos tecnológicos para los cuales deben contar con los conocimientos necesarios para su correcto uso.

Con respecto a los métodos utilizados para la asignación de puestos en función de las necesidades del cargo y las competencias del trabajador, los coordinadores de los proyectos de CIEMHCAVI mencionan que no existe un método documentado oficialmente, que sirva de guía para la asignación de los profesionales a determinado puesto en caso de tener dos individuos en las mismas condiciones. Reconocen que para las contrataciones deben considerar y apegarse a las leyes del país en materia de derechos laborales, con criterios establecidos por los colegios profesionales, normativas de la Universidad y de FUNDAUNA.

La carencia de un procedimiento establecido de manera estandarizada para la asignación de puestos de acuerdo con las necesidades, conduce a que los encargados de realizar dichas adquisiciones de talento humano se limiten a considerar principalmente, individuos que se hayan involucrado previamente con el proyecto, tales como egresados de la institución; en las entrevistas, los coordinadores mencionan que para las contrataciones suelen inclinarse por elegir profesionales que fueron estudiantes asistente en los proyectos. Con lo anterior, el

proceso de reclutamiento se puede afectar, cerrándose de manera involuntaria para los profesionales externos.

Por otra parte, los coordinadores de los proyectos en las entrevistas coinciden en que, por lo general, mantienen un perfil estándar establecido por ellos, para cada uno de los puestos que contratan por plazos definidos, los cuales contemplan los requisitos académicos básicos para la consideración de cualquier profesional. Sin embargo, estos perfiles no incluyen requisitos adicionales, tales como capacitaciones necesarias para ocupar el puesto, que les permitan decidir entre los postulantes mejor calificados, lo que impacta en la toma de decisiones objetiva que beneficie al proyecto.

4.1.3 Factores que influyen en los cambios de puestos dentro de la organización.

La identificación de los factores que pueden representar cambios dentro de una organización es de vital importancia para el planteamiento y de ser necesaria, la implementación efectiva de estrategias en los proyectos de CIEMHCAVI. Como señalan Climent y Navarro (2024), la finalidad de una estrategia es garantizar la adaptación de la organización a su entorno, capitalizando las oportunidades que se presenten, minimizando amenazas y fortaleciendo las ventajas competitivas.

En este contexto, de los factores que pueden generar modificaciones en los puestos de trabajo de los PPAA, se observan elementos internos y externos, tales como la prolongación o reducción de los plazos en las relaciones laborales, así como el optar por modalidades híbridas de trabajo. Un ejemplo de la afirmación anterior fue la crisis sanitaria ocasionada por COVID-19, lo cual fue un factor externo a la organización que obligó a restructurar el enfoque laboral de los proyectos de CIEMHCAVI, pasando de un modelo presencial a uno virtual, lo que resultó ser un paso crucial para lograr una transición en la continuidad de los proyectos.

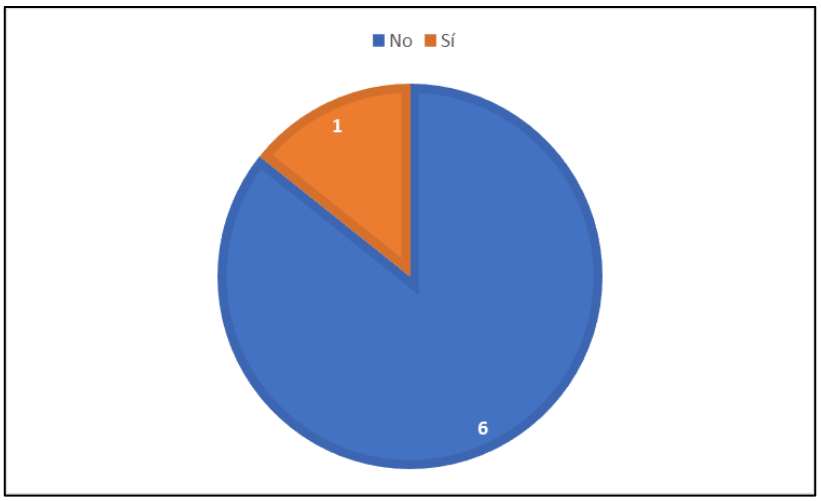
Si bien los factores externos son acontecimientos sobre los cuales la organización no tiene control, los coordinadores reconocen que es necesario contar con planes de contingencia para hacer frente a posibles eventualidades. En el caso de los PPAA, la atención presencial es un pilar fundamental; en la eventualidad de no poder brindarse el servicio presencial, puede impactar de manera negativa en la calidad del servicio ofrecido a los pacientes.

Es fundamental contar con un plan de contingencia en la gestión de los recursos humanos y las disposiciones establecidas en el nombramiento del personal para abordar situaciones inesperadas que puedan afectar la prestación de servicios como lo establece el

artículo 51, inciso b, establece que “los nombramientos del recurso humano son igualmente a plazo fijo, por un período prestablecido, por lo que no corresponde la adquisición de propiedad en el puesto, ni el reconocimiento del auxilio de cesantía VER, AC o AIyCE” (p. 27).

El siguiente gráfico expone si la aportación de los participantes en su puesto actual es permanente o no.

Gráfico 1. Permanencia de los puestos de colaboradores.



Fuente: Instrumentos de investigación. Elaboración propia, (2024).

Los puestos de los funcionarios se integran mediante un contrato laboral con plazo definido. Como refleja el gráfico anterior, al realizar esta consulta a los participantes, seis de ellos indican que su puesto no es permanente, únicamente una persona indica que su puesto sí se mantiene activo siempre debido a que se encuentra con doble contratación, como académico por parte de la Universidad y como asistente en el proyecto por parte de FUNDAUNA.

Según esta información recolectada y como lo indican los coordinadores, la flexibilidad de los plazos laborales y la apertura o cierre de las plazas está en función a las necesidades de los proyectos, regulados por disposiciones legales y reglamentarias avaladas por la disponibilidad del presupuesto para contratar a los trabajadores, con en el fin de obtener estabilidad en el proyecto.

Si bien la rotación del personal se debe a la naturaleza del contrato, del puesto y del presupuesto, esta puede impactar en el desarrollo de objetivos más ambiciosos; durante las entrevistas con los coordinadores, estos mencionan que la falta de personal en los proyectos es una limitante para plantear objetivos que les permitan explotar el potencial de los PPAA.

Los cambios internos son modificaciones sobre las cuales la organización tiene poder, de manera que en los PPAA los principales factores de cambio son los tiempos de apertura de los puestos de trabajo y los cambios en los objetivos de los PPAA, por lo que, si no se toman medidas previsivas para la correcta implementación de los cambios, puede dificultar el correcto desarrollo de las funciones.

Al establecer oportunamente los cambios que son necesarios en los objetivos, es posible ajustar las funciones de los puestos de trabajo dentro de los perfiles de puestos; esto les permite a los trabajadores conocer las implicaciones que representan para ellos dichos cambios al momento de llevar a cabo sus labores, y a los coordinadores les permite planear estrategias para alcanzar los objetivos establecidos en los PPAA, lo que impacta en la calidad del servicio que se brinda a los pacientes.

La flexibilidad de los plazos laborales y la apertura de los puestos se dan según las necesidades de los proyectos, junto con la rotación del personal debido a criterios como la naturaleza del contrato y el presupuesto disponible, lo cual puede afectar el desarrollo de los objetivos y el desempeño de los trabajadores. Sin embargo, con una planificación anticipada, se logra establecer las funciones y estrategias para determinar las implicaciones de los cambios y brindar un servicio de mayor calidad.

4.2 Funciones, requisitos y responsabilidades de los puestos de trabajo.

La segunda variable de investigación se refiere a las “funciones, requisitos y responsabilidades de los puestos de trabajo”. Esta variable se apoya en la descripción del puesto, lo cual llega a facilitar procesos como el reclutamiento y la selección del personal, fomentando la atracción del personal y seleccionando a los postulantes más cualificados para la satisfacción de los requerimientos del puesto de trabajo. Para esta variable, se pretende identificar la cantidad de funciones realizadas en el puesto de trabajo, requisitos académicos establecidos para ocupar el puesto y el tipo de responsabilidades según el puesto a ocupar.

La Tabla 7 presenta los datos recabados e identificados en la aplicación de los instrumentos.

Tabla 7. Matriz para el análisis de datos sobre Funciones, Requisitos y Responsabilidades de los Puestos de Trabajo

Variable	Indicador	Entrevista	Cuestionario	Análisis documental
Funciones, Requisitos y Responsabilidades de los Puestos de Trabajo	**Cantidad de funciones realizadas en el puesto de trabajo.**	Los coordinadores indican que las funciones de los puestos van a variar dependiendo de las necesidades de los proyectos.	El personal detalla las funciones que realizan, la cuales varían dependiendo de los puestos.	-Existen dentro de la institución perfiles para los puestos de los profesionales que brindan apoyo en los proyectos donde se desglosan las funciones para el cargo, sin embargo, estos no se encuentran diseñados con los formatos de la universidad. -En el Reglamento de la Vinculación Externa Remunerada, la Cooperación Externa y la Relación con la FUNDAUNA se hace mención de que los trabajadores deben cumplir con funciones que nazcan del

				quehacer del proyecto para garantizar la calidad del servicio.
	Requisitos académicos establecidos para ocupar el puesto.	Los coordinadores de los proyectos coinciden en que la persona postulante debe tener un grado avanzado de educación en áreas relacionadas al deporte y la recreación, contando con mínimo un bachiller universitario.	El personal indica que se debe contar con un grado académico, como mínimo de bachiller universitario; además, licenciatura y la maestría son de utilidad, esto en carreras afines al movimiento humano y calidad de vida.	Existen perfiles establecidos donde se indican el grado académico necesario con el que deben contar los funcionarios.
	Tipo de responsabilidades según el puesto a ocupar.	De acuerdo con los coordinadores, las funciones se dividen en responsabilidades administrativas y responsabilidades de campo (trabajo de campo).	Las responsabilidades para los trabajadores involucran desde la sistematización de procesos, documentar resultados, participar e investigar para dosificar las cargas.	Existen perfiles establecidos donde se indican las funciones y, por lo tanto, las responsabilidades que aborda el personal.

Fuente: Instrumentos de investigación. Elaboración propia, (2024).

Tal y como se observa en la Tabla 7, para el análisis de datos sobre Funciones, Requisitos y Responsabilidades de los Puestos de Trabajo, los puestos se construyen según las necesidades que surjan en los proyectos y los conocimientos técnicos requeridos**.**

Con base en lo mencionado anteriormente, es necesario profundizar en los indicadores analizados, con la finalidad de describir la situación actual sobre la administración de puestos de trabajo ejecutada por los PPAA de CIEMHCAVI.

4.2.1 Cantidad de funciones realizadas en el puesto de trabajo.

Con la aplicación del cuestionario a los funcionarios, se les solicita que indiquen las funciones que llevan a cabo en el proyecto, con la finalidad de realizar una comparación de las funciones que se indican en el perfil del puesto con el que cuenta la CIEMHCAVI. Estos perfiles son proporcionados por el académico y coordinador de proyectos UNA – Maratón, Actividades Acuáticas para La Salud y el Rendimiento Físico (ACUAUNA) y Centro de Estudios para el Desarrollo del Rendimiento y la Salud (CEDERSA) en dicha escuela.

Tabla 8. Comparación de funciones según el perfil y los funcionarios

Proyecto	Puesto	Funciones según perfil	Funciones indicadas por el funcionario
UNA Maratón	**Instructor de atletismo**	1. Ejecutar procesos administrativos relacionados a las clases de atletismos y entrenamiento pedestre. 2. Gestionar las citas y evaluaciones físicas para las personas usuarias. 3. Desarrollar procesos de prescripción del ejercicio físico mediante la programación individualizada. 4. Velar por el cumplimiento del reglamento de uso del Estadio CIEMHCAVI y Pista de Atletismo. 5. Sistematizar la información obtenida de los procesos relacionados a las clases de atletismos y entrenamiento pedestre.	1. Evaluación. 2. Planificación. 3. Corrección de errores. 4. Dosificación de cargas. 5. Supervisión de entrenamientos. 6. Entre otras.
CEDERSA	**Instructor de gimnasio**	1. Apoyar en la elaboración de materiales o instrumentos requeridos para el PPAA	1. Elaboración de materiales o instrumentos para investigación.

		CEDERSA, referentes a la docencia e investigación. 2. Priorizar actividades, establecer plazos de entrega y verificar cumplimiento. 3. Recopilar, sistematizar, documentar y generar reportes de resultados u otros productos para el PPAA CEDERSA, referentes a la docencia e investigación, según metodología o protocolo técnico reestablecido. 4. Actualizar y custodiar los resultados para ser consultados por el académico o estudiantes. 5. Realimentar el procedimiento de trabajo aplicado y proponer mejoras. 6. Atender y brindar información general o logística para el PPAA CEDERSA, con los que está vinculado a la docencia e investigación. 7. Coordinar actividades de educación continua, relacionadas con el PPAA CEDERSA. 8. Colaborar en las investigaciones del PPAA CEDERSA.	2. Velar por cumplimiento de entregas de actividades. 3. Recolectar y documentar información para la elaboración de reportes relacionados a la docencia e investigación. 4. Propuestas de mejora. 5. Atención de consultas. 6. Coordinar las actividades de educación continua. 7. Entre otras.

		9. Apoyar en acciones logísticas y derivadas para el PPAA CEDERSA, referentes a la docencia e investigación. 10. Realizar búsquedas de información específica, requeridas para el PPAA CEDERSA, referentes a la docencia e investigación. 11. Realiza otras actividades propias de la ocupación. 12. Le puede corresponder participar de actividades académicas relacionadas con la temática de proyecto y PPAA CEDERSA, referentes a la docencia e investigación.	
PSICOMI	**Asistente académico**	1. Apoyar en la recopilación, documentación y generación de reportes para las evaluaciones psicomotrices, así como salud física de niños, niñas y adolescentes. 2. Recopilación de información específica y elaboración de bases de datos requeridas para el PPAA. 3. Atender y brindar información general o de	1. Procesar nombramientos. 2. Llevar el registro de pagos que entran al mes en el proyecto. 3. Buscar información en relación con las investigaciones realizadas en el proyecto. 4. Sistematizar los procesos de los proyectos de extensión. 5. Supervisión y guía de instructores.

		logística del PPAA como: intervenciones motrices, planificación de intervenciones, control de los contactos con los lugares de trabajo. 4. Coordinación con directores-maestras, establecer cronogramas de trabajo, visitas, eventos especiales, talleres con padres, comunicación con los equipos de apoyo. 5. Recolección de datos, aporte en construcción de artículos científicos, apoyo en gestión logística del PPAA, retroalimentación al procedimiento de trabajo aplicado para la propuesta de mejoras.	6. Revisión de planes semanales. 7. Atención de padres y personas interesadas en ingresar. 8. Control de cantidad de usuarios y su asistencia semanal.
Capacitación de Ciencias del Movimiento Humanos	**Asistente académico en el laboratorio de fisiología del ejercicio**	1. Apoyar en la elaboración de evaluaciones fisiológicas efectuadas en el PPAA. 2. Recopilación, sistematización, documentación y generación de reportes de resultados. 3. Participación en investigaciones científicas, elaboración de material didáctico del PPAA, elaboración de bases de datos requeridas.	1. Elaboración de evaluaciones Fisiológicas. 2. Colaborar en la recopilación, documentación y generación de resultados de las pruebas. 3. Participar en investigaciones o creación de material didáctico. 4. Programación y calendarización de las pruebas.

		4. Asistencia logística en programación y calendarización de las evaluaciones. 5. Otras funciones que se deriven de quehacer del PAAA.	
Rehabilitación Cardiaca Fase II	**Asistente de FUNDAUNA Rehabilitación Cardiovascular**	1. Apoyar en el desarrollo de evaluaciones físicas y prescripciones de ejercicio físico para la rehabilitación de pacientes con enfermedades cardiovasculares. 2. Además, colaborar en la recopilación, sistematización, documentación y en la generación de reportes de informes parciales o finales de los pacientes del PPAA. 3. También, participar en investigaciones científicas o elaboración de material didáctico del PPAA, así como realizar búsquedas de información específica y elaborar bases de datos requeridas. 4. Adicionalmente, apoyar en acciones logísticas de la programación y calendarización de las citas de evaluación y de entrenamiento de los	1. Desarrollo de evaluaciones físicas y prescripción de ejercicios físicos. 2. Recopilación, sistematización y documentación de información 3. Elaboración de reportes. 4. Participar en investigaciones científicas. 5. Programación y calendarización de citas de los pacientes. 6. Entre otras.

		pacientes del PPAA, dar seguimiento al paciente en la aplicación de la prescripción de ejercicio físico, mantener el equipo en buenas condiciones con el fin de garantizar su vida útil y velar por la limpieza de los equipos y del PPAA. 5. Otras funciones que se deriven de quehacer del PPAA.	

Fuente: Instrumentos de investigación. Elaboración propia, (2024).

En la tabla 8, se determina que las funciones enumeradas por los participantes son concordantes con lo establecido en los perfiles de puestos con los que cuenta CIEMHCAVI. Los puestos de trabajo tienen como mínimo, tres funciones cada uno, la mayoría cuenta con cinco funciones establecidas en el perfil, con excepción del puesto de instructor de gimnasio que alcanza las doce funciones; sin embargo, en los perfiles se indica que hay otras tareas que se pueden derivar del quehacer el proyecto.

A partir de lo anterior, este detalle se aborda durante las entrevistas con los coordinadores, quienes explican que, para lograr el cumplimiento de objetivos, hay funciones que no se encuentran detalladas en los perfiles, pero que se llevan a cabo en la cotidianeidad para el desarrollo exitoso de los proyectos. En el artículo 44: De las Competencias del funcionario (A) Responsable, inciso m, del Reglamento de la Vinculación Externa Remunerada, la Cooperación Externa y la Relación con la FUNDAUNA, se indica que la persona contratada debe llevar a cabo actividades que se establezcan en la normativa institucional y que sean derivadas de las demás funciones establecidas en el artículo.

De igual forma, los coordinadores indican que los objetivos de los PPAA se pueden replantear eventualmente de ser necesario, de manera que las funciones de los puestos pueden ser modificadas antes de formalizar la contratación, para asegurar el logro de objetivos y la calidad del servicio.

En contraste, las responsabilidades de los individuos varían según las especificaciones del proyecto en el que estén trabajando, pero se encuentra que tienen similitud en relación con la atención del público, documentación, generación de resultados, evaluación, planificación y sistematización, tanto de las tareas administrativas como propias al área de ciencias del movimiento humano, con seguimientos y supervisión a los pacientes, para el apoyo a los coordinadores en la consecución de las metas previamente pactadas.

El talento humano de cada proyecto, al tener claridad de las funciones que deben ejecutar en sus puestos de trabajo, contribuyen al desarrollo de su potencial, lo que impacta positivamente en el éxito de los objetivos planteados en los proyectos.

Al estar especificadas las funciones de los puestos, se evitan malas interpretaciones de los resultados que se esperan obtener de ellos y facilita la evaluación del cumplimiento de tareas en tiempo y forma. Además, al encontrarse las funciones del personal desglosadas, el coordinador no se ve en la necesidad de supervisar constantemente que las lleven, dado que es

responsabilidad de cada persona cumplir con las tareas asignadas en el perfil, considerando, asimismo, que en todos los perfiles se establece que deben realizar reportes o recolectar información de los procesos ejecutados.

4.2.2 Requisitos académicos establecidos para ocupar el puesto.

Los requisitos académicos hacen referencia al nivel de preparación académica con la que debe contar un postulante para ser considerado en un puesto de trabajo. En el caso de los PPAA de CIEMHCAVI, se efectúa la consulta por medio de entrevista a los coordinadores, cuestionario a los trabajadores y se realiza el análisis documental de los perfiles establecidos en la escuela.

En la tabla 9, se hace el comparativo de los requisitos indicados por las tres partes anteriormente mencionadas.

Tabla 9. Requisitos académicos de cada puesto por proyecto

Nombre del proyecto	Puesto	Requisitos según los trabajadores	Requisitos según los coordinadores	Requisitos según perfil
UNA Maratón	**Instructor de atletismo**	Maestría en carreras relacionadas a Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación, Promoción de la Salud Física, Ciencias del Movimiento Humano o afines.	Bachillerato en Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación, Promoción de la Salud Física, Ciencias del Movimiento Humano o afines.	Bachillerato en Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación, Promoción de la Salud Física, Ciencias del Movimiento Humano o afines.

CEDERSA	**Instructor de gimnasio**	Bachillerato en Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación, Promoción de la Salud Física, Ciencias del Movimiento Humano o afines.	Bachillerato en Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación, Promoción de la Salud Física, Ciencias del Movimiento Humano o afines.	Bachillerato en Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación, Promoción de la Salud Física, Ciencias del Movimiento Humano o afines.
PSICOMI	**Asistente académico**	Un funcionario indica el grado de licenciatura, dos personas más indican Bachillerato en Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación, Promoción de la Salud Física, Ciencias del Movimiento Humano o afines.	No participa en la entrevista.	Bachillerato en Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación, Promoción de la Salud Física, Ciencias del Movimiento Humano o afines.

Capacitación de Ciencias del Movimiento Humanos	**Asistente académico en el laboratorio de fisiología del ejercicio**	Bachillerato en Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación, Promoción de la Salud Física, Ciencias del Movimiento Humano o afines.	No participa en la entrevista.	Bachillerato en Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación, Promoción de la Salud Física, Ciencias del Movimiento Humano o afines.
Rehabilitación Cardiaca Fase II	**Asistente de FUNDAUNA Rehabilitación Cardiovascular**	Bachillerato en Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación, Promoción de la Salud Física, Ciencias del Movimiento Humano o afines.	No participa en la entrevista.	Bachillerato en Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación, Promoción de la Salud Física, Ciencias del Movimiento Humano o afines.

Fuente: Instrumentos de investigación. Elaboración propia, (2024)

Se encuentra que tanto los coordinadores, trabajadores y los perfiles establecidos por CIEMHCAVI coinciden en los requisitos académicos idóneos para los puestos de trabajo. En los perfiles y los coordinadores indican como mínimo, el grado de bachillerato universitario en carreras relacionadas con la enseñanza de la Educación física, Deporte y recreación, Promoción de la salud física, Ciencias del movimiento humano o afines, cinco de los siete trabajadores coinciden con dicho grado académico, un participante indica que es ideal contar con un grado de maestría y la persona restante menciona el grado de licenciatura, ambos en carreras afines a las antes mencionadas.

Durante las entrevistas con los coordinadores, estos mencionan que es importante que los trabajadores tengan conocimiento en primeros auxilios debido a las posibles situaciones que se puedan presentar durante la atención de pacientes; sin embargo, este aspecto no se encuentra incluido dentro de los requisitos en el perfil de puesto. Al no encontrarse debidamente establecido como requisito complementario, contar con la certificación en cursos en primeros auxilios impacta en el proceso de reclutamiento, ya que los postulantes no conocen con anticipación los elementos necesarios para un correcto desempeño de sus labores.

Adicional a lo anterior, si los funcionarios no cuentan con los conocimientos complementarios en primeros auxilios, esto puede representar un riesgo para los pacientes, pues en caso de emergencia el trabajador podría no tener una reacción oportuna para salvaguardar la salud del paciente, viéndose afectada la labor de dicho funcionario y la imagen del PPAA ante el público.

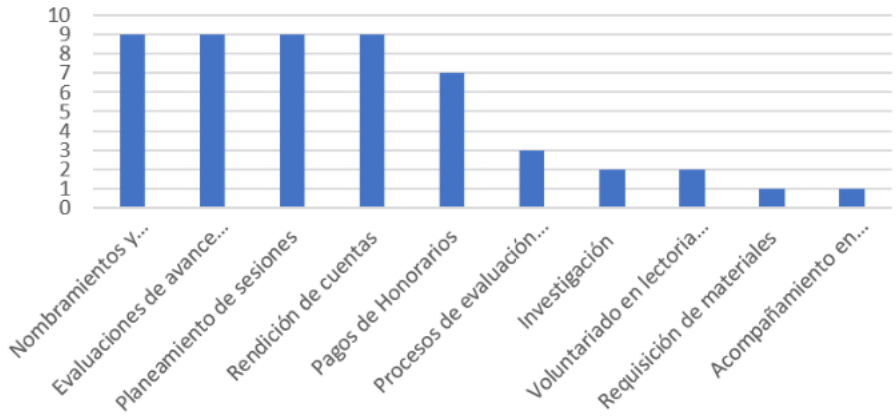
4.2.3 Tipo de responsabilidades según el puesto por ocupar.

En el análisis de las entrevistas, los coordinadores coinciden en que las responsabilidades de los trabajadores dentro de los proyectos se dividen en dos grupos: responsabilidades administrativas y las responsabilidades de campo. De acuerdo con los participantes, las responsabilidades administrativas consisten en la gestión de coordinación del proyecto desde la oficina, mientras que las de campo, son aquellas en las que los encargados se involucran directamente en la atención de los usuarios del proyecto en cada una de las sesiones.

El gráfico 2 muestra las principales funciones de los coordinadores, combinando actividades de campo y administrativas, entre ellas: nombramientos, evaluaciones de avances, planeamientos de sesiones, rendición de cuentes, pagos de honorarios (cuando se requiere un

terapeuta/especialista externo a la institución que brinde taller/terapia), procesos de evaluación, investigación y voluntariado en lectorías.

Gráfico 2. Funciones y responsabilidades de los coordinadores



Fuente: Instrumentos de investigación. Elaboración propia, (2024).

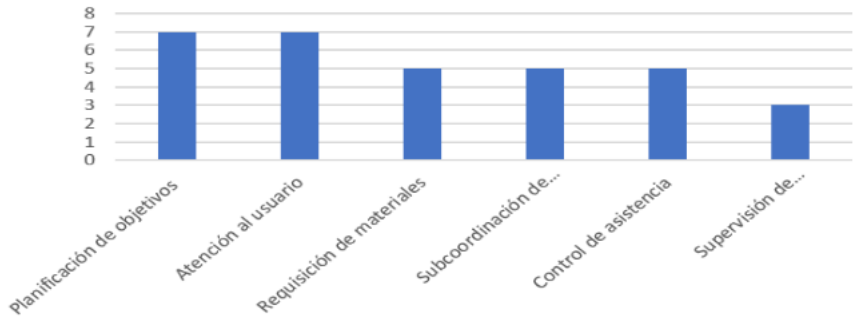
De los nueve participantes entrevistados, todos coinciden en que tienen entre sus responsabilidades administrativas, los procesos de nombramientos y contrataciones, evaluación del avance de los proyectos, la planeación de sesiones guías y la rendición de cuentas. Después, siete de los entrevistados indican no delegar la responsabilidad del pago de honorarios a especialistas que, ocasionalmente puedan sean requeridos para brindar formaciones o capacitaciones. Los otros dos no se refieren al respecto.

Con respecto a los procesos de evaluación de carreras de grado y postgrado, solo tres de los coordinadores se ven involucrados en la autoevaluación por la naturaleza de su proyecto. De igual manera, no todos los proyectos tienen el desarrollo de investigaciones como objetivo, por lo que solo dos participantes tienen funciones de investigación.

Es necesario considerar que cada proyecto tiene diferentes enfoques, de ahí que las actividades de coordinación pueden variar; por esto, sólo dos de las personas participantes tienen la flexibilidad para fungir como voluntarios en mentorías; además, ocho de los coordinadores delegan los procesos de requisición de materiales ya sea funcionarios o asistentes mientras que solo uno de los entrevistados tiene como función la participación y acompañamiento en competencias.

A continuación, se muestra el gráfico 3 referente a las responsabilidades de los empleados:

Gráfico 3. Funciones y responsabilidades de los funcionarios.



Fuente: Instrumentos de investigación. Elaboración propia, (2024).

Sobre el gráfico 3, es necesario indicar que algunos coordinadores gestionan sus proyectos sin más apoyo que la de los estudiantes asistentes, pero hay proyectos donde los coordinadores tienen el soporte de funcionarios, sean asistentes de laboratorio, instructores, o bien, docentes que cubren aquellas actividades delegadas por el coordinador.

En cuanto a las ocupaciones de los funcionarios de los proyectos, todos asisten a los coordinadores de los proyectos. Los siete participantes coinciden en que se encargan de planificar objetivos relacionados con el progreso esperado para determinado periodo, los 7 coinciden también en que son los encargados de brindar servicios de primera mano que atiendan las necesidades básicas de salud de las personas usuarias y la atención requerida a los usuarios para facilitar información.

De los siete participantes, cinco se involucran en el proceso de la requisición de materiales que requieren los usuarios de los proyectos; tres de estos asistentes, se encargan de ser el soporte para los coordinadores ejerciendo funciones que les asignen relacionadas con el proyecto. Tres personas se encargan de llevar control de asistencia en sus proyectos, así como supervisar a los instructores, en esto difieren de las funciones administrativas, ya que se realizan en las aulas o en las diversas instalaciones donde se imparten los proyectos.

Si bien es cierto cada persona que participa en los proyectos tiene sus funciones y ocupaciones, estas actividades varían a diario de acuerdo con las necesidades que se presenten en los proyectos; independientemente de si son responsabilidades de campo o administrativas. La afectación que se produce debido a la carencia de un listado fijo de responsabilidades para cada puesto se puede reflejar en la dificultad para brindar una rendición de cuentas concisa,

porque al contar con responsabilidades fijas, la persona trabaja en torno a esa responsabilidad y responde por ella.

Por otra parte, el contar con responsabilidades establecidas facilita la distribución equitativa del trabajo y aporta eficiencia a las labores diarias, dado que cada individuo tiene la oportunidad de concentrar sus esfuerzos en sus tareas específicas para alcanzar los objetivos que se plantean con dicha actividad.

Es necesario rescatar que no afecta de manera negativa que las personas adopten tareas adicionales a las ya establecidas, siempre y cuando no se descuiden sus responsabilidades principales, ya que es bien valorada la habilidad de llevar a cabo tareas múltiples. El problema se puede presentar cuando no hay tareas fijas y las personas deben esperar a que surja alguna actividad para trabajar en ella. Esto también perjudica los procesos de evaluación de rendimiento y se puede visualizar a la persona realizando diversas actividades mas no se le puede reconocer con claridad su desempeño, fortalezas o áreas de mejora en determina actividad.

4.3 Competencias genéricas o transversales de los puestos de trabajo.

La tercera variable de la investigación se refiere a las competencias genéricas o transversales de los puestos de trabajo. Las competencias genéricas o transversales se comprenden como las habilidades técnicas y blandas con las que el postulante debe contar para poder llevar a cabo sus funciones dentro de la organización, habilidades que le permitan adaptarse al puesto y a la organización. Para esta variable, se pretende identificar la congruencia entre las competencias establecidas en los perfiles y las competencias idóneas para el puesto, cualidades y habilidades requeridas para el desarrollo de los puestos de trabajo y capacidad de adaptación a los cambios de un puesto de trabajo.

La Tabla 10 presenta los datos recabados e identificados en la aplicación de los instrumentos.

Tabla 10. Matriz para el análisis de datos competencias genéricas o transversales de los puestos de trabajo

Variable	Indicador	Entrevista	Cuestionario	Análisis documental
Competencias genéricas y transversales de los puestos de trabajo.	**Congruencia entre las competencias establecidas en los perfiles y las competencias idóneas para el puesto.**	Los coordinadores indican que se solicitan, principalmente, requisitos técnicos para el puesto; sin embargo, no se aborda temas relacionados con competencias hasta que se realiza la contratación y la persona contratada se encuentra integrado en el proyecto.	Los participantes indican que las competencias requeridas, referentes a la carrera afín de la que requieren conocimientos y aportes, es necesario para el puesto, ya que estas son las idóneas porque se encuentran enfocadas en las necesidades del proyecto.	Los proyectos de la Escuela de CIEMHCAVI cuentan con perfiles establecidos donde se indican las carreras afines a los requerimientos para ocupar los diferentes puestos.
	Cualidades y habilidades requeridas para el desarrollo de los puestos de trabajo.	Dada la naturaleza de los proyectos, los coordinadores indican que para los puestos se requiere de individuos que sean afines a la naturaleza del proyecto.	Los funcionarios indican que es necesario contar con habilidades blandas para el correcto desarrollo de sus funciones en los proyectos.	No existe en CIEMHCAVI documentación que respalde las competencias requeridas para los perfiles.
	Capacidad de adaptación a los	Los coordinadores indican que ellos son los encargados de plantear los objetivos del	Los participantes reconocen que el rol puede evolucionar según las necesidades del proyecto.	No existe en CIEMHCAVI documentación que respalde

	cambios de un puesto de trabajo.	proyecto, por ende, los cambios que surjan deben ser abordados y comunicados al personal desde la coordinación.		las competencias requeridas para los perfiles.

Fuente: Instrumentos de investigación. Elaboración propia, (2024).

Tal y como se observa en la Tabla 9, para el análisis de datos Competencias genéricas o transversales de los puestos de trabajo, los puestos se construyen según las necesidades que surjan en los proyectos y los conocimientos técnicos requeridos; sin embargo, no se consideran dentro de los perfiles las competencias necesarias para llevar a cabo el puesto. Lo anterior podría traer repercusiones en el desarrollo de las funciones que demandan los puestos ya que los postulantes, desde su perspectiva externa al proyecto, podrían no estar al tanto de las competencias específicas que requiere el PPAA y los coordinadores no cuentan con estándares para evaluar el desempeño en estas.

4.3.1 Congruencia entre las competencias establecidas en los perfiles y las competencias idóneas para el puesto.

Respecto a la congruencia entre las competencias establecidas en los perfiles y las competencias idóneas para el puesto, Palomo (2022) menciona que la habilidad para aplicar el conocimiento y las habilidades asociadas con productos y procesos permite acción efectiva para lograr un objetivo específico.

Para una selección efectiva del personal, es fundamental realizar un análisis de cuáles son las competencias requeridas para ocupar el puesto de trabajo. Durante la entrevista con los coordinadores, estos mencionan que es importante que los interesados en el puesto cumplan con criterios básicos como requerimientos académicos y experiencia previa, que fungen de parámetros para evaluar a los candidatos en el proceso de selección y contratación.

Tabla 11. Competencias establecidas de cada puesto por proyecto

Nombre del proyecto	Puesto	Competencias según los trabajadores	Competencias según los coordinadores	Competencias según el perfil
UNA Maratón	**Instructor de atletismo**	Competencias técnicas es el bachillerato en Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación, Promoción de la Salud Física, Ciencias del Movimiento Humano o afines. Adicional de una especialidad en atletismo. Las competencias idóneas son paciencia, comunicación, comprensión y buen manejo del tiempo.	Existen competencias académicas como es el Bachillerato en Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación, Promoción de la Salud Física, Ciencias del Movimiento Humano o afines. Para las competencias idóneas están las habilidades blandas, cabe resaltar que los contratados actualmente fueron estudiantes asistentes para los que se trabajaron y mejoraron estos aspectos en los PPAA; sin embargo, no existe un documento formal, es empírico, que contenga la información.	No están previamente especificadas en el perfil del puesto.

CEDERSA	**Instructor de gimnasio**	Competencias técnicas es el Bachillerato en Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación, Promoción de la Salud Física, Ciencias del Movimiento Humano o afines. Las competencias idóneas son liderazgo, inteligencia emocional y agilidad en la toma de decisiones.	Existen competencias académicas como es el Bachillerato en Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación, Promoción de la Salud Física, Ciencias del Movimiento Humano o afines. Para las competencias idóneas están las habilidades blandas, cabe resaltar, que los contratados actualmente fueron estudiantes asistentes para los que se trabajaron y mejoraron estos aspectos en los PPAA, sin embargo, no hay existe un documento formal es empírico que contenga la información.	No están previamente especificadas en el perfil del puesto.
PSICOMI	**Asistente administrativo**	Competencias técnicas es el Bachillerato en Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación, Promoción de la	No participa en la entrevista.	No están especificadas en el perfil del puesto.

		Salud Física, Ciencias del Movimiento Humano o afines. Las competencias idóneas son buena comunicación, orden y toma de decisiones.		
Capacitación de Ciencias del Movimiento Humano	**Asistente académico en el laboratorio de fisiología del ejercicio**	Competencias técnicas es el Bachillerato en Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación, Promoción de la Salud Física, Ciencias del Movimiento Humano o afines. Las competencias idóneas son buena comunicación, inteligencia emocional y sentido de compromiso.	No participa en la entrevista.	No están especificadas en el perfil del puesto.
Rehabilitación Cardíaca Fase ll	**Asistente de FUNDAUNA Rehabilitación Cardiovascular**	Competencias técnicas es el Bachillerato en Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación, Promoción de la	No participa en la entrevista.	No están especificadas en el perfil del puesto.

		Salud Física, Ciencias del Movimiento Humano o afines. Las competencias idóneas son pensamiento crítico, responsabilidad y compromiso.		

Fuente: Instrumentos de investigación. Elaboración propia, (2024).

Se encuentra que tanto los coordinadores, trabajadores y los perfiles establecidos por CIEMHCAVI, muestran discrepancias sobre las competencias para los puestos de trabajo. En los perfiles, no se especifica para ningún puesto de trabajo alguna competencia adicional al grado académico de bachillerato universitario en carreras relacionadas con la Enseñanza de la educación física, deporte y recreación, Promoción de la salud física, Ciencias del movimiento humano o afines; los coordinadores mencionan que no existe un documento oficial de las competencias y los trabajadores indican las habilidades blandas indispensables para ejecutar correctamente sus funciones dentro del puesto de trabajo en los PPAA.

En el artículo 44, en el inciso d, del Reglamento de la Vinculación Externa Remunerada, la Cooperación Externa y la Relación con la FUNDAUNA, menciona que, "cumplir con las funciones académicas que dentro del plan de la Acción le hayan sido asignadas, según el cronograma, objetivos y normas de ejecución aprobadas para garantizar la pertinencia y calidad del producto final." (p. 23).

Adicional, en el inciso b, del artículo 45 del Reglamento de la Vinculación Externa Remunerada, la Cooperación Externa y la Relación con la FUNDAUNA, que, "verificar que el funcionario (a) responsable y los y las ejecutoras de las Acciones de Relaciones Externas, cumplan con los deberes indicados en los artículos precedentes." (p. 24).

Durante las entrevistas con los coordinadores, estos mencionan que las competencias se evalúan durante el proceso de contratación por medio de la entrevista, ya que los candidatos seleccionados han sido estudiantes asistentes con conocimiento previo de las competencias necesarias para efectuar eficazmente los proyectos como son el liderazgo, la inteligencia emocional, la responsabilidad y la capacidad de comunicación efectiva, entre otras para alinear los objetivos en los PPAA.

Esta diferencia entre las habilidades blandas necesarias y las expectativas del puesto puede generar una serie de consecuencias negativas. Por un lado, los empleados pueden experimentar frustración y falta de motivación al percibir que no se valora ni se reconoce la importancia de desarrollar estas habilidades en su desempeño laboral. Esto podría traducirse en una disminución del compromiso con la institución y, como resultado, en una caída en la productividad.

Por otro lado, la falta de claridad sobre la importancia de las habilidades blandas podría afectar negativamente la dinámica del equipo de trabajo. Cuando los trabajadores no están equipados para gestionar eficazmente las relaciones interpersonales, la comunicación y la

resolución de conflictos, es más probable que surjan tensiones y malentendidos dentro del equipo. Esto puede afectar la cohesión del grupo y disminuir la colaboración, lo que a su vez impacta en la calidad y eficiencia del trabajo realizado.

Por otro lado, la falta de atención a las habilidades blandas en el proceso de contratación y desarrollo del personal puede contribuir a una alta rotación de empleados. Los trabajadores que no ven oportunidades para crecer y desarrollarse profesionalmente dentro de la organización, y que no se sienten apoyados en el desarrollo de estas habilidades esenciales, tienden a buscar oportunidades laborales en otras empresas que sí valoren y fomenten el desarrollo integral de sus habilidades.

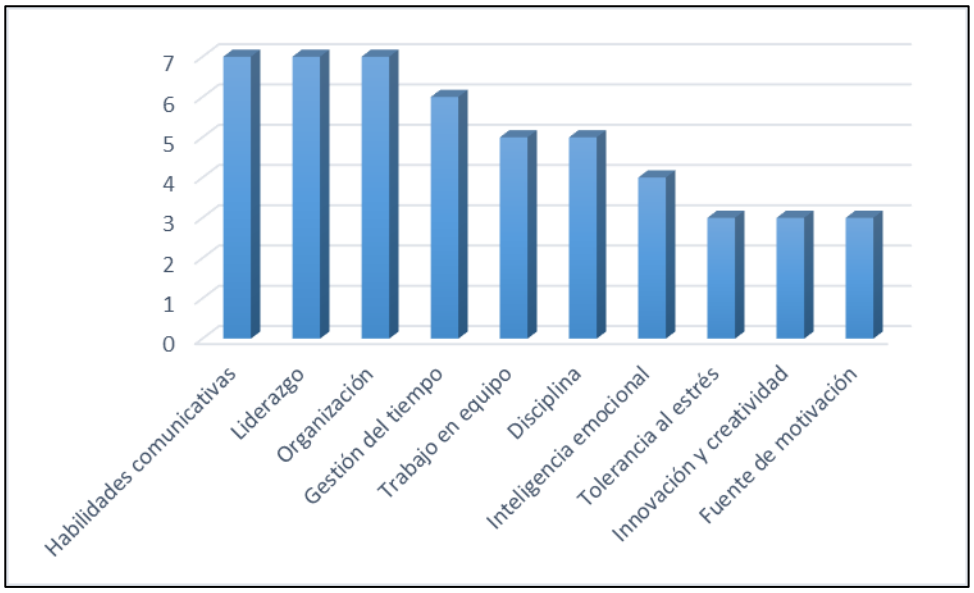
Adicional a lo anterior, es importante que los trabajadores cuenten con iniciativas o estrategias para promover o gestionar las habilidades blandas; sin embargo, no se encuentra incluido dentro del perfil de puesto. Al no encontrarse debidamente establecido como requisito o iniciativa muestra una incongruencia entre las habilidades necesarias y las demandas del puesto, disminución del rendimiento y un aumento en la rotación del personal.

4.3.2 Cualidades y habilidades requeridas para el desarrollo de los puestos de trabajo.

Al realizar la aplicación de las entrevistas y cuestionario, se encuentra que tanto coordinadores como funcionarios tienen una inclinación a que habilidades blandas tales como el liderazgo, el trabajo en equipo, la empatía, la creatividad y la pronta resolución de problemas son indispensables para formar parte del equipo de funcionarios que conforman los diversos proyectos de la CIEMHCAVI.

A continuación, el gráfico 4 expone las principales cualidades y habilidades que los participantes reconocen como esenciales en un funcionario de los PPAA.

Gráfico 4. Habilidades requeridas para el desarrollo de los puestos de trabajo



Fuente: Instrumentos de investigación. Elaboración propia, (2024).

El gráfico anterior representa las habilidades consideradas indispensables por parte de los individuos para desenvolverse de manera óptima dentro de los proyectos. Los siete trabajadores consideran que las habilidades comunicativas, la organización y liderazgo son habilidades requeridas, seguida por seis que indican la gestión del tiempo, cinco concuerdan en que el trabajo en equipo y la disciplina son necesarias, cuatro indican la inteligencia emocional y tres coinciden en que se requiere de tolerancia al estrés, innovación y creatividad y ser una fuente de motivación.

Los proyectos de CIEMHCAVI afectan a grupos de la sociedad como personas con capacidades diversas, adultos mayores, pacientes de oncología, entre otros; por eso, el personal además de manejar la parte mecánica y teórica coinciden en que deben tener un fuerte sentido humanista. Como menciona el Observatorio Nacional del Trabajo (2023), las competencias transversales forman parte de la base que permite construir habilidades más especializadas y determinan la capacidad de los colaboradores para crecer dentro de entornos laborales cambiantes de manera óptima.

Durante las entrevistas, los coordinadores mencionan que, si bien en los perfiles no se establecen las competencias con las que deben contar los postulantes, tales como buenas relaciones interpersonales, tener habilidades comunicativas y responsabilidad, sí es importante que estén en disposición de desarrollar las habilidades blandas necesarias, en caso de no contar con ellas, para dirigirse de manera correcta a la población que atienden.

Es relevante rescatar que, pese a la importancia que tienen las competencias genéricas y transversales, los coordinadores no cuentan con algún tipo de guía para identificar las competencias más relevantes para cada puesto, por lo que cada coordinador tiene sus metodologías distintas para identificar si el postulante interesado en determinado puesto cuenta o no con determinada cualidad. Según mencionan en las entrevistas, las personas contratadas suelen ser profesionales egresados de la carrera que, por lo general, fueron estudiantes asistentes, de manera que ya tienen confianza en ellos.

Por una parte, hay coordinadores que plantean escenarios para poner a prueba a los postulantes, mientas que otros encargados difieren y consideran que el carácter y las cualidades se pueden forjar durante el trabajo de campo; de ahí que el proceso de identificación de cualidades es subjetivo y carece de documentación que respalde las competencias requeridas con la finalidad de asegurar que se contrata al personal idóneo.

Es muy importante conocer las competencias requeridas para ocupar un puesto, tanto para los coordinadores como para los asistentes, ya que con estas los coordinadores pueden plantear las estrategias para el logro de los objetivos propuestos y los asistentes tienen una dirección clara de lo que se espera de ellos. Como se menciona anteriormente, los proyectos se enfocan en atender a poblaciones en situaciones de vulnerabilidad, de manera que, si no se tiene claridad de las competencias requeridas para el puesto, puede llegar a impactar negativamente en el servicio brindado al público.

4.3.3 Capacidad de adaptación a los cambios de un puesto de trabajo.

Respecto a la capacidad de adaptación a los cambios de un puesto de trabajo, según Esparza (2022) la habilidad de una empresa para ajustarse a los cambios en el entorno social y económico está ligada a la habilidad de adaptación de su personal. La capacitación continua es esencial para prevenir la obsolescencia profesional.

En el análisis de la capacidad de adaptación a los cambios en el trabajo según la información obtenida durante la entrevista con los coordinadores, se destaca que para sus roles cuentan con la capacidad de modificar los objetivos de los proyectos previamente establecidos desde el inicio y que estos pueden abarcar un período de 3 a 5 años para replantear o reformular las acciones que se han llevado a cabo.

Respecto al análisis documental, no se cuenta con un escrito que establezca las medidas a tomar para responder a los cambios, incluyendo los generados por los posibles ajustes de los

objetivos del proyecto. Estos cambios representan modificaciones internas en los proyectos, los cuales pueden implicar la alteración de las responsabilidades existentes de los trabajadores, ya sea modificándolas levemente o incluso eliminándolas y adoptando nuevas actividades.

Es necesario rescatar que, de acuerdo con los participantes, la modificación de los objetivos no es un evento frecuente. Los metas del proyecto se modifican únicamente si es necesario y cuando sucede implica el ajuste de las tareas que se desarrollan en cada puesto de trabajo, por lo cual se debe someter a revisión y aprobación por parte de la unidad correspondiente.

Si bien es cierto que no se posee un plan de acción documentado para las situaciones en que se requiera hacer modificaciones en las tareas, los participantes son conscientes de que se debe informar e instruir con antelación a los funcionarios involucrados respecto a las nuevas actividades y con ello tratan de adaptarse de manera ágil a los nuevos objetivos.

Contar con flexibilidad en la planificación promueve la adaptación continua a las circunstancias cambiantes con los objetivos y con el replanteamiento de acciones existe la responsabilidad de proporcionar informes regulares para demostrar transparencia en la rendición de cuenta en la gestión de proyectos, tal como se establece en el artículo 44, en el inciso g, del Reglamento de la Vinculación Externa Remunerada, la Cooperación Externa y la Relación con la FUNDAUNA, que menciona: “dar informes académicos y financieros de avance con la periodicidad que el funcionario de control haya determinado, sin perjuicio del informe o producto final, que deberá ser brindado en la forma y en la fecha que hayan sido previstas.” (p. 23).

Según lo indicado por los coordinadores y la información recolectada por medio del análisis documental, se coincide que los objetivos son susceptibles a los cambios según las necesidades que surjan durante su desarrollo en el proyecto. Si bien los coordinadores mencionan que los objetivos de los PPAA se revisan de forma regular, lo que puede resultar en eventuales modificaciones en las funciones de los puestos antes de finalizar el proceso de contratación para garantizar el cumplimiento de los objetivos y mantener la calidad del servicio.

Los artículos transitorios, en el inciso uno, del Reglamento de la Vinculación Externa Remunerada, la Cooperación Externa y la Relación con la FUNDAUNA, mencionan que deben “Presentar los resultados de un estudio que determine los diferentes PPAA de VER y CE actualmente activos en la FUNDAUNA que no cumplen con los requisitos establecidos en estas

normas y proponer, a la Rectoría, un proceso de adaptación a Actividades Cofinanciadas, actividades regulares o su cierre.” (p.45)

Sin embargo, con la aplicación de los instrumentos se define que tienen la protestad de modificar los objetivos para cumplir con los resultados o los productos que se esperan de la coordinación del proyecto y estos tienden a ser variables debido a las exigencias y necesidades de los proyectos.

A pesar de que los coordinadores reconocen la importancia de adaptar iniciativas para la mejora de los funcionarios, tanto a nivel laboral como personal, actualmente no fomentan ningún programa para impulsar las habilidades blandas o la realización de cursos para mejorar las capacidades laborales.

Esto se debe a que la decisión de adquirir conocimientos en las áreas de interés recae en cada individuo. No obstante, los coordinadores están receptivos a las necesidades de sus subalternos en cuanto a aprender nuevas tecnologías o áreas de mejora personal para efectuar eficientemente las funciones en los puestos de trabajo.

En síntesis, con los instrumentos aplicados para la gestión de los diversos proyectos, se determina que se permite modificar los objetivos según las exigencias y necesidades específicas, aunque los coordinadores reconocen la importancia de fomentar el desarrollo de las habilidades blandas en los trabajadores; en la actualidad, no existe un programa o proyecto de capacitación. Sin embargo, los coordinadores están en disposición para apoyar a los trabajadores en la adquisición de conocimientos que mejoren el desempeño laboral.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA

Capitulo V. Conclusiones, recomendaciones y propuesta.

En este apartado, se exponen las conclusiones más relevantes obtenidas con esta investigación, a partir del objetivo general y los objetivos planteados al entorno a la pregunta de investigación, por este equipo, al inicio del proyecto. La interrogante de la investigación se dirige a qué elementos se deben considerar en el diseño de un manual descriptivo de puestos que propicien una adecuada gestión del talento humano, en los proyectos que gestiona CIEMHCAVI De igual manera, se brindan recomendaciones que, desde la perspectiva de este equipo investigador, pueden ser tomados en cuenta con respecto al diseño de perfiles para los trabajadores de los Proyectos, Programas y Actividades Académicas (PPAA) de esta Escuela.

Conclusiones

Objetivo general: Analizar los elementos que deben considerarse en el diseño de un manual descriptivo de puestos y perfiles de trabajo, que propicien la mejora en la gestión del talento humano de los Proyectos, Programas y Actividades Académicas (PPAA) de la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida.

Se concluye que los elementos de estudio para la creación del manual de puestos, como el análisis de las personas trabajadoras, los proyectos en desarrollo y las herramientas de aplicación disponibles, evidencian la necesidad de mejoras en el diseño descriptivo de puestos y perfiles de trabajo. Si bien CIEMHCAVI cuenta con once proyectos, el análisis revela que el proceso actual para establecer los perfiles impide la correcta creación y aplicación de estos, ya que se limita al requisito académico y las funciones por realizar.

Por la naturaleza de los PPAA, es necesario establecer las competencias idóneas para cada perfil, de manera que se garantice que el trabajador cuenta con la capacidad de llevar el correcto desarrollo de las tareas y responsabilidades, brindando una atención de calidad al cliente. Adicional, actualmente el requisito académico corresponde al bachillerato universitario en carreras relacionadas a ciencias del movimiento humano y calidad de vida; sin embargo, no se indican cursos complementarios necesarios para enfrentar situaciones de emergencia, específicamente, cursos en actualización en primeros auxilios.

Mejorar este proceso sería crucial, estableciendo límites de trabajo claros y líneas de acción definidas, lo que optimizaría significativamente la eficacia y eficiencia de los proyectos.

Objetivo 1. Describir la situación actual sobre la administración de puestos de trabajo ejecutada por los Proyectos, Programas y Actividades Académicas (PPAA) de la CIEMHCAVI, para la identificación de acciones de mejora en la gestión del talento humano.

Previo al planteamiento de alguna propuesta de mejora a los perfiles existentes, hay que considerar la situación de la administración de puestos trabajo para las vacantes de asistencia de los Proyectos, Programas y Actividades Académicas (PPAA) de la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida. Por lo anterior, del estudio realizado en la CIEMHCAVI respecto a los proyectos y se presentan las siguientes conclusiones:

- Para la contratación de talento humano para los PPAA CIEMHCAVI, los encargados del proceso de contratación conocen los requisitos generales, así como el perfil de la persona idónea para la vacante; no obstante, no cuentan con un documento de consulta estandarizado que exponga la descripción de cada perfil, sus requisitos obligatorios y facultativos o funciones a realizar.
- A falta de un perfil estándar establecido, los perfiles se van construyendo según surge la necesidad de asistencia en cada proyecto; es por ello, cada coordinador determina el perfil general que requiere basado en los objetivos del proyecto, la cantidad de funciones y actividades por cubrir.
- Con respecto a los métodos de asignación de puestos de trabajo, los coordinadores de los proyectos están generalmente interesados por cubrir sus vacantes con profesionales que hayan estado de previo involucrados con los proyectos, ya sea especialistas externos, o bien, estudiantes egresados que hayan sido estudiantes asistentes de CIEMHCAVI El factor de cambio que se detecta en los perfiles en general es la periodicidad. Al no tener perfiles fijos, el factor interno que afecta los puestos de trabajo es el periodo de duración de cada proyecto, ya que los coordinadores de estos son quienes establecen cada perfil requerido para asistir a su proyecto.

Objetivo 2. Identificar las funciones, requisitos y responsabilidades de los puestos de trabajo de los proyectos de la CIEMHCAVI para la su inclusión en el manual de puestos.

Las funciones para desempeñar en los puestos dentro de los PPAA tienen la característica de ser flexibles y varían dependiendo a las necesidades de los proyectos y las actividades realizadas por los trabajadores. Con base en los resultados obtenidos, se concluye que:

- Con respecto a los requisitos académicos, existe concordancia entre los coordinadores y funcionarios, en función a los requisitos académicos mínimos para ocupar el puesto, que incluyen al menos un título de Bachiller universitario. Para la contratación, los participantes también hacen mención que deben contar preferiblemente con una Licenciatura y Maestría relacionados con el movimiento humano y calidad de vida.
- Las funciones que indican los trabajadores que deben realizar sí están en línea con lo establecido en los perfiles de puestos proporcionados por CIEMHCAVI de manera que están cumpliendo con las funciones asignadas en cada proyecto.
- En los perfiles proporcionados por CIEMHCAVI, no se indica como requisito contar con cursos en actualización en primeros auxilios; pero se considera necesario para garantizar la seguridad física de los pacientes.
- Se identifica que las responsabilidades de los puestos de trabajo se dividen en dos bloques: responsabilidades administrativas y responsabilidades de campo; no obstante, se identifica también que hay una divergencia entre la percepción que tienen los coordinadores y la de los trabajadores en cuanto a las responsabilidades del puesto a ocupar.
- Los coordinadores pueden modificar los objetivos del proyecto, lo que puede implicar cambios en las funciones de los empleados, por lo que es necesario revisar y actualizar los cambios pertinentes en los perfiles antes de formalizar la contratación del trabajador.

Objetivo 3. Determinar las competencias genéricas y transversales de cada puesto de trabajo para su incorporación en el diseño de los perfiles de puesto de los proyectos de la Escuela Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida.

Las competencias genéricas y transversales, como se ha evidenciado a lo largo de la investigación, no están específicamente plasmadas en los perfiles de los puestos lo que permite detectar las oportunidades de mejora en la gestión organizacional. Con base en los resultados obtenidos, se concluyen que:

- Los proyectos de CIEMHCAVI a en apego a lo establecido por el Departamento de RRHH de la FUNDAUNA, crea los perfiles de los puestos; no obstante, es necesaria la inclusión de competencias genéricas como parte del proceso de contratación para los diferentes proyectos. Debido a que los proyectos están

dirigidos a un público objetivo diverso, los coordinadores reconocen la importancia de ciertas habilidades para una gestión eficiente, pero la falta de un registro documental de estas competencias puede llevar a deficiencias de desempeño del personal.

- La falta de claridad y consistencia en la comunicación de las expectativas a los trabajadores desde el inicio de los proyectos puede tener un impacto negativo en la ejecución eficiente de los mismos. Cuando las expectativas no se establecen de manera clara y objetiva al momento de la contratación, existe el riesgo de que los individuos interpreten la información de manera improvisada o subjetiva, lo que podría resultar en un rendimiento menos efectivo.
- Se identifica la carencia de estrategias o herramientas específicas para evaluar o integrar las competencias genéricas y transversales durante los procesos de contratación; este hallazgo se ha identificado como una necesidad de fortalecer los métodos de selección de personal para garantizar la incorporación de habilidades relevantes para el éxito en los proyectos.
- La ausencia de estas estrategias y herramientas pueden contribuir con una falta de alineación entre las competencias requeridas y las habilidades de los candidatos, lo que potencialmente puede limitar la evaluación del rendimiento y eficacia del equipo de trabajo.

Recomendaciones

En esta sección, se detallan una serie de recomendaciones dirigidas a los coordinadores de los proyectos de CIEMHCAVI para que se tomen en consideración.

Objetivo 1.

Para el primer objetivo considerando los hallazgos obtenidos se recomienda:

- El establecimiento de un perfil estandarizado, que incluya no solo escala salarial y grado académico requerido, sino que contemple requisitos facultativos y obligatorios, habilidades, capacitaciones y conocimientos que sean de utilidad en todos los proyectos, indistintamente de la naturaleza de este; esto para que los postulantes se adecuen al perfil y no construir un perfil en torno a determinados individuos.

- Para la gestión de asignación de puestos de trabajo, se sugiere tomar en consideración, aparte de aspectos como cargas de trabajo existentes, el dominio y afinidad para con los roles que tengan las personas postulantes indistintamente de si están o no previamente familiarizados con el proyecto.

Objetivo 2.

Para el segundo objetivo en relación con los hallazgos obtenidos, el equipo investigador determinó las siguientes recomendaciones:

- Es indispensable establecer una descripción detallada de las funciones y roles de los proyectos. Se recomienda generar sesiones periódicas con el personal asistente para esclarecer cualquier discrepancia en términos de percepción de las responsabilidades; de esta manera se promueve la comunicación transparente y abierta de las expectativas en función a las responsabilidades propias del puesto.
- Se sugiere especificar cuáles son los requisitos académicos para ocupar los puestos dentro de los PPAA de CIEMHCAVI. Para procurar que los candidatos cumplan con la formación académica necesaria para desempeñar sus funciones, se puede realizar a través de la definición de los niveles de educación requeridos o especificaciones de estudio relevantes.
- Se recomienda la óptima gestión de los proyectos al ajustar las funciones de los trabajadores, previamente a la contratación de estos, siguiendo las necesidades planteadas en los objetivos. Lo anterior promueve que, tanto coordinadores como trabajadores, estén trabajando bajo la misma visión, y que al replantear los objetivos a futuro sea más sencillo ajustar las responsabilidades de los trabajadores en función de las necesidades.
- Se recomienda considerar iniciativas de capacitación continua de los coordinadores con los trabajadores; lo anterior con la finalidad de que, al momento de delegar sus responsabilidades, estos conozcan el proceso y tareas que deben llevar a cabo. Con lo anterior, se pretende que las áreas de conocimiento de los individuos estén alineadas, en términos de experiencia y competencia para gestionar los proyectos eficazmente.
- Se considera oportuno la implementación de talleres y programas de capacitación y desarrollo profesional para los trabajadores. Con las

capacitaciones se tiene como finalidad el fortalecimiento de las habilidades blandas para responder a las necesidades que demanda cada rol, además, se apoya el crecimiento personal y profesional, así como la capacidad del equipo para cumplir con los objetivos del proyecto.

Objetivo 3.

De acuerdo con los resultados obtenidos del análisis para el tercer objetivo y con base en los hallazgos obtenidos, el equipo investigador determina las siguientes recomendaciones debido a la deficiencia con las normativas de las competencias indispensables en los PPAA:

- Implementar un registro documental que detalle las competencias genéricas necesarias en cada puesto de trabajo, para que en el proceso de contratación se examine de forma más objetiva y precisa el personal a ocupar el puesto de trabajo.
- Brindar capacitación a los coordinadores de los proyectos para que puedan identificar y evaluar adecuadamente las competencias genéricas y transversales durante el proceso de selección de personal; esto favorece la toma de decisiones más informadas y alineadas con las necesidades de los proyectos.
- Se aconseja a los coordinadores comunicar de forma clara las expectativas a los profesionales una vez contratados, para evitar interpretaciones improvisadas que pueden afectar su rendimiento.
- Desarrollar procesos de realimentación, implementando de un mecanismo entre los coordinadores y trabajadores, para evaluar el desempeño con base en las habilidades, y también considerar cuáles cursos o capacitaciones propias en los proyectos se pueden desarrollar para brindar oportunidades de mejora continua. Esto puede incluir la utilización de un software de evaluación de las competencias o la creación de matrices de evaluación personalizadas.
- Implementar de estrategias que faciliten la evaluación las competencias genéricas y transversales en los procesos de contratación. Se recomienda utilizar entrevistas estructuradas, considerar la utilización de pruebas psicométricas y ejercicios de evaluación de habilidades prácticas.
- Realizar una revisión periódica de los perfiles de puestos para asegurar que reflejen con precisión las competencias y descripción de los puestos de trabajo

para cada proyecto, ajustándolos según sea necesario para adaptarse a las necesidades cambiantes de los proyectos.

- Identificar roles y responsabilidades de manera clara y concisa. Cada puesto en la escuela debe definir claramente sus funciones y responsabilidades, lo que evita la confusión y garantiza que cada miembro del equipo sepa lo que se espera de él.
- Analizar las competencias del perfil: definir las habilidades, conocimientos y experiencias necesarias para desempeñar de manera efectiva cada puesto es crucial. Esto facilita la selección de empleados adecuados y el crecimiento profesional de los empleados actuales.
- El manual debe ser lo suficientemente claro para ajustarse a los cambios en la organización y en el entorno laboral. Se deben establecer procedimientos para actualizar y revisar periódicamente las políticas del manual y los perfiles de trabajo.
- Reflejar en el manual la cultura y los valores de CIEMHCAVI para crear un lugar de trabajo donde todos colaboren, que sea inclusivo y se enfoque en lograr objetivos compartidos.

PROPUESTA

Mejora de los perfiles de puestos para los PPAA de la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida: Integración de requisitos y competencias para la optimización de resultados

Introducción

Una vez realizada la investigación, con el fin de analizar lo elementos que deben considerarse en el diseño de un manual descriptivo de puestos y perfiles de trabajo, para la mejora en la gestión del talento humanos en los PPAA de la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida, las investigadoras consideran necesario proponer un plan para la mejora del manual descriptivo de puestos que considere competencias genéricas y transversales, además de requisitos más detallados a los indicados en los perfiles actuales.

Justificación

El equipo investigador realiza una indagación de los perfiles de puestos existentes en la CIEMHCAVI, con el objetivo de analizar los elementos que deben considerarse en el diseño de un manual descriptivo de puestos y perfiles de trabajo para la mejora en la gestión del talento humano en los PPAA, aspecto que influye en la productividad y rendimiento de los trabajadores.

Estos Proyectos, Programas y Actividades Académicas (PPAA) se encuentran dirigidos a poblaciones en atraviesan procesos de rehabilitación física, así como personas con capacidades diferentes; de manera que es indispensable que el personal involucrado cuente con los requisitos y competencias necesarias para brindar un servicio de calidad, de ahí el interés por parte del equipo investigador de enfocarse en este tema.

Un punto determinante entre los hallazgos mencionados en la investigación es que, en los perfiles existentes en la CIEMHCAVI, no se solicita la inclusión de las competencias necesarias que debe tener el postulante debido a que los requisitos se determinan según lo que indique Recursos Humanos de la FUNDAUNA. Además, solo contempla como requisito el grado de bachillerato universitario en enseñanza de la educación física, deporte y recreación, promoción de la salud física, ciencias del movimiento humano o afines.

Adicionalmente, los coordinadores reconocen la necesidad de contar con personal con habilidades ofimáticas, administrativas, de planificación y manejo de redes sociales, ya que muchos de los coordinadores y trabajadores solo cuentan con conocimientos básicos en estas

áreas por lo que tareas como redacción de informes o solicitudes de permisos se vuelven gestiones que demandan más tiempo del requerido; por otro lado, en términos de comunicación por medios digitales, no logran tener la cobertura deseada para el alcance poblacional.

Por lo anterior, se propone un manual descriptivo de puestos, partiendo desde los perfiles de puestos existentes en los PPAA de la CIEMHCAVI. Con lo anterior, se pretende incluir perfiles de puestos para brindar apoyo en temas administrativos tales como profesionales en áreas afines a administración y administración de oficinas; esto para brindarles las herramientas necesarias para el buen desempeño de las funciones, promoviendo así el crecimiento de los PPAA.

Objetivo General

Diseñar un manual descriptivo de puestos que apoye a la gestión de recursos humanos en la Escuela Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida, específicamente el área de proyectos PPAA.

Metodología

Basándose en los resultados obtenidos a partir de la investigación aplicada y considerando la necesidad e importancia de contar con un manual descriptivo de puestos de trabajo, se propone un manual que incluya competencias, requisitos, funciones y escalara salarial, que sirva de apoyo para la selección de trabajadores en los PPAA.

Para la elaboración del manual de puestos, se identifican las necesidades existentes en el actual proceso de contratación de personal que tienen los PPAA de CIEMHCAVI. Para la realización del manual, se toman los perfiles de puestos ya existentes, en los cuales se incluyen el nombre del puesto, requisito académico, funciones y escala salarial; de manera que se procede a incluir apartados que incluyan las competencias y habilidades necesarias para desempeñar el puesto, condiciones laborales, experiencia requerida, orden jerárquico y se complementan los conocimientos académicos necesarios.

Adicional a lo anterior, se procede a crear el perfil de dos puestos administrativos, el primero corresponde al de secretaría de PPAA y el segundo corresponde a asistente administrativa de PPAA. Estos perfiles se crean con la finalidad de apoyar a coordinadores y trabajadores de los PPAA, de forma que puedan centrar sus responsabilidades en tareas de campo e investigación de los proyectos en los que participan.

Descripción de puestos

En la descripción de puestos con la información recopilada, se genera una estructura clara y definida de las tareas, habilidades y competencias necesarias en la elaboración del manual de puestos. Mediante el análisis, se elabora un formulario estándar de los perfiles académicos como un marco claro de los elementos indispensables para cada posición dentro de los PPAA.

UNA UNIVERSIDAD NACIONAL COSTA RICA	**Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida**	**Consecutivo: UNA-XX-ACUERDO-perfil#-2024**
	Actualización de perfil	**Nombre del perfil:** Persona instructora de gimnasio
		Aprobado por:
		Página **1** de **3**

NOMBRE DEL PERFIL: Persona instructora de gimnasio.

PROGRAMAS, PROYECTO Y ACTIVIDADES ACADÉMICAS (PPAA): Centro de Estudios para el Desarrollo del Rendimiento y la Salud (CEDERSA).

ACUERDO DE APROBACIÓN O ÚLTIMA MODIFICACIÓN: _____

FECHA DE APROBACIÓN (O ÚLTIMA MODIFICACIÓN): _____

ÁREA DISCIPLINAR O TEMÁTICA: Ciencias del Deporte y Movimiento Humano.

CÓDIGOS DE CURSOS O LOS PPAA ASOCIADOS: _____

ÁREA ESTRATÉGICA DE CONOCIMIENTO: Ciencias del Deporte y Movimiento Humano.

ESCALA SALARIAL: ₡679 331,92.

PROPÓSITO

Brindar acompañamiento a los asistentes del gimnasio, participar activamente en la elaboración y recolección de material didáctico y participar de las investigaciones del PPAA.

ROL

El cargo se encuentra ubicado en una dimensión asistencial o de apoyo operativo y/o técnico. Las actividades que desarrolla se ligan a la atención de clientes, aplicando conocimientos técnicos de la carrera acorde al puesto, además de involucrarse en procesos de investigación y educación. En su papel, debe demostrar control, capacidad de trabajar bajo presión, proactividad y pensamiento estratégico. Su esfuerzo está dirigido a la ayuda de clientes con necesidades en el área de la salud física.

UNA UNIVERSIDAD NACIONAL COSTA RICA	**Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida**	**Consecutivo: UNA-XX-ACUERDO-perfil#-2024**
	Actualización de perfil	**Nombre del perfil:** Persona instructora de gimnasio
		Aprobado por:
		Página **2** de **3**

REQUISITOS OBLIGATORIOS:

FORMACIÓN ACADÉMICA Bachillerato en Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación, Promoción de la Salud Física, Ciencias del Movimiento Humano o afines.
MANEJO INSTRUMENTAL DE UN SEGUNDO IDIOMA: Preferible Lenguaje de señas.
CAPACITACIONES REQUERIDAS: Actualización de emergencias y/o primeros auxilios.

REQUISITOS OPCIONALES Y FACULTATIVOS:

1. **GRADO ACADÉMICO COMPLEMENTARIO:** N/A.
2. **DOMINIO GLOBAL DEL IDIOMA U OTROS IDIOMAS:** N/A
3. **EXPERIENCIA LABORAL:** mínimo 1 año de experiencia en puestos similares.
4. **PRUEBA ACADÉMICA:** _____
5. **ENTREVISTA:** _____
6. **CURSOS O CAPACITACIONES ADICIONALES A SU FORMACIÓN (en las especialidades o áreas estratégicas de cada unidad, o bien, en docencia universitaria):** Entrenamiento funcional, Curso de primeros auxilios, RCP Y DEA (Desfibrilador Externo Automático).
7. **OTROS:** Cursos enfocados en la atención al cliente, ofimática.

CONDICIONES DE CONTRATACIÓN:

1. **JORNADA REQUERIDA:** Jornada Mixta (42 horas semanales)
2. **HORARIO REQUERIDO:** Horario diurno.
3. **DISPONIBILIDAD DE TRABAJAR EN LOS SIGUIENTES CAMPUS UNIVERSITARIOS:** Sede Benjamín Núñez.

UNA UNIVERSIDAD NACIONAL COSTA RICA	**Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida**	**Consecutivo: UNA-XX-ACUERDO-perfil#-2024**
	Actualización de perfil	**Nombre del perfil:** Persona instructora de gimnasio
		Aprobado por:
		Página **3** de **3**

FUNCIONES:

1. Apoyar en la elaboración de materiales o instrumentos requeridos para el PPAA CEDERSA, referentes a la docencia e investigación.
2. Priorizar actividades, establecer plazos de entrega y verificar cumplimiento.
3. Recopilar, sistematizar, documentar y generar reportes de resultados u otros productos para el PPAA CEDERSA, referentes a la docencia e investigación, según metodología o protocolo técnico reestablecido.
4. Actualizar y custodiar los resultados para ser consultados por el académico o estudiantes.
5. Realimentar el procedimiento de trabajo aplicado y proponer mejoras.
6. Atender y brindar información general o logística para el PPAA CEDERSA, con los que está vinculado a la docencia e investigación.
7. Coordinar actividades de educación continua relacionadas con el PPAA CEDERSA.
8. Colaborar en las investigaciones del PPAA CEDERSA.
9. Apoyar en acciones logísticas y derivadas para el PPAA CEDERSA, referentes a la docencia e investigación.
10. Realizar búsquedas de información específica, requeridas para el PPAA CEDERSA, referentes a la docencia e investigación.
11. Realiza otras actividades propias de la ocupación.
12. Le puede corresponder participar de actividades académicas relacionadas con la temática de proyecto y PPAA CEDERSA, referentes a la docencia e investigación.

COMPETENCIAS:

1. Habilidades comunicativas para tratar con los involucrados de los proyectos.
2. Gestión del tiempo para realización de las funciones/ responsabilidades.
3. Liderazgo en la implementación de las ideas de mejora en el proyecto.
4. Organización con las funciones/ responsabilidades para desempeñar en el puesto.

5. Trabajo en equipo con los involucrados en el proyecto.
6. Inteligencia emocional para trabajar bajo presión.

UNA UNIVERSIDAD NACIONAL COSTA RICA	**Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida**	**Consecutivo: UNA-XX-ACUERDO-perfil#-2024**
	Actualización de perfil	**Nombre del perfil:** Persona instructora de atletismo
		Aprobado por:
		Página **1** de **3**

NOMBRE DEL PERFIL: Persona instructora de atletismo.

PROGRAMAS, PROYECTO Y ACTIVIDADES ACADÉMICAS (PPAA): UNA Maratón.

ACUERDO DE APROBACIÓN O ÚLTIMA MODIFICACIÓN: _____

FECHA DE APROBACIÓN (O ÚLTIMA MODIFICACIÓN): _____

ÁREA DISCIPLINAR O TEMÁTICA: Ciencias del Deporte y Movimiento Humano.

CÓDIGOS DE CURSOS O LOS PPAA ASOCIADOS: _____

ÁREA ESTRATÉGICA DE CONOCIMIENTO: Ciencias del Deporte y Movimiento Humano.

ESCALA SALARIAL: ₡679 331,92

PROPÓSITO

Brindar acompañamiento a los participantes del PPAA y participar activamente en la sistematización de información relacionada a los resultados obtenidos.

ROL

El cargo se encuentra ubicado en una dimensión asistencial o de apoyo operativo y/o técnico. Las actividades que desarrolla se ligan a la atención de clientes, aplicando conocimientos técnicos de la carrera acorde al puesto, para la prescripción de ejercicios físicos que garantizan la seguridad de los participantes. En su papel, debe demostrar control, capacidad de trabajar bajo presión, proactividad y pensamiento estratégico. Su esfuerzo está dirigido a la ayuda de clientes con necesidades en el área de la salud física.

UNA UNIVERSIDAD NACIONAL COSTA RICA	**Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida**	**Consecutivo: UNA-XX-ACUERDO-perfil#-2024**
	Actualización de perfil	**Nombre del perfil:** Persona instructora de atletismo
		Aprobado por:
		Página **2** de **3**

REQUISITOS OBLIGATORIOS:

FORMACIÓN ACADÉMICA: Bachillerato en Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación, Promoción de la Salud Física, Ciencias del Movimiento Humano o afines.
MANEJO INSTRUMENTAL DE UN SEGUNDO IDIOMA: Preferible Lengua de Señas.
CAPACITACIONES REQUERIDAS: Especializaciones en atletismo, actualización de emergencias y/o primeros auxilios.

REQUISITOS OPCIONALES Y FACULTATIVOS:

1. **GRADO ACADÉMICO COMPLEMENTARIO:** Bachillerato en fisioterapia.
2. **DOMINIO GLOBAL DEL IDIOMA U OTROS IDIOMAS:** N/A
3. **EXPERIENCIA LABORAL:** mínimo 3 años de experiencia en puestos similares.
4. **PRUEBA ACADÉMICA:** _____
5. **ENTREVISTA:** _____
6. **CURSOS O CAPACITACIONES ADICIONALES A SU FORMACIÓN:** Planificación deportiva, Curso de primeros auxilios, RCP Y DEA (Desfibrilador Externo Automático).
7. **OTROS:** Cursos enfocados en la atención al cliente, ofimática.

CONDICIONES DE CONTRATACIÓN:

1. **JORNADA REQUERIDA:** Jornada Mixta (42 horas semanales).
2. **HORARIO REQUERIDO:** Horario diurno.
3. **DISPONIBILIDAD DE TRABAJAR EN LOS SIGUIENTES CAMPUS UNIVERSITARIOS:** Sede Benjamín Núñez.

UNA UNIVERSIDAD NACIONAL COSTA RICA	**Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida**	**Consecutivo: UNA-XX-ACUERDO-perfil#-2024**
	Actualización de perfil	**Nombre del perfil:** Persona instructora de atletismo
		Aprobado por:
		Página **3** de **3**

FUNCIONES:

1. Ejecutar procesos administrativos relacionados a las clases de atletismos y entrenamiento pedestre.
2. Gestionar las citas y evaluaciones físicas para las personas usuarias.
3. Desarrollar procesos de prescripción del ejercicio físico mediante la programación individualizada y utilizando diferentes métodos de mediación pedagógica.
4. Velar por el cumplimiento del reglamento de uso del Estadio CIEMHCAVI y Pista de Atletismo, garantizando la seguridad de las personas usuarias y de las instalaciones**.**
5. Sistematizar la información obtenida de los procesos relacionados a las clases de atletismos y entrenamiento pedestre.
6. Participar de actividades académicas relacionadas con la temática propia del proyecto y PPAA CEDERSA, en temáticas referentes a la docencia e investigación.

COMPETENCIAS:

1. Habilidades comunicativas para tratar con los involucrados.
2. Gestión del tiempo para realización de las funciones/responsabilidades.
3. Liderazgo en la implementación de las ideas de mejora en los proyectos.
4. Organización de las funciones a desempeñar en el puesto.
5. Innovación y creatividad en la gestión de las estrategias.
6. Tolerancia ante situaciones de estrés.

UNA UNIVERSIDAD NACIONAL COSTA RICA	**Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida**	**Consecutivo: UNA-XX-ACUERDO-perfil#-2024**
	Actualización de perfil	**Nombre del perfil:** Asistente de rehabilitación cardiovascular
		Aprobado por:
		Página **1** de **3**

NOMBRE DEL PERFIL: Asistente de rehabilitación cardiovascular.

PROGRAMAS, PROYECTO Y ACTIVIDADES ACADÉMICAS (PPAA): Rehabilitación cardiaca fase II.

ACUERDO DE APROBACIÓN O ÚLTIMA MODIFICACIÓN: _____

FECHA DE APROBACIÓN (O ÚLTIMA MODIFICACIÓN): _____

ÁREA DISCIPLINAR O TEMÁTICA: Ciencias del Deporte y Movimiento Humano.

CÓDIGOS DE CURSOS O LOS PPAA ASOCIADOS: _____

ÁREA ESTRATÉGICA DE CONOCIMIENTO: Ciencias del Deporte y Movimiento Humano.

ESCALARA SALARIAL: ₡725 223,69

PROPÓSITO

Realizar evaluaciones y prescripciones de ejercicios físicos a los pacientes, participar activamente en la elaboración y recolección de material didáctico y participar de las investigaciones del PPAA.

ROL

El cargo se encuentra ubicado en una dimensión asistencial o de apoyo operativo y/o técnico. Las actividades que desarrolla se ligan a la atención de clientes, aplicando conocimientos técnicos de la carrera acorde al puesto, para la evaluación física y prescripción de ejercicios físicos para la rehabilitación de pacientes con enfermedades cardiovasculares. En su papel, debe demostrar control, capacidad de trabajar bajo presión, proactividad y pensamiento estratégico. Su esfuerzo está dirigido a la ayuda de clientes con necesidades en el área de la salud física.

UNA UNIVERSIDAD NACIONAL COSTA RICA	**Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida**	**Consecutivo: UNA-XX-ACUERDO-perfil#-2024**
	Actualización de perfil	**Nombre del perfil:** Asistente de rehabilitación cardiovascular
		Aprobado por:
		Página **2** de **3**

REQUISITOS OBLIGATORIOS:

FORMACIÓN ACADÉMICA Bachillerato en Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación, Promoción de la Salud Física, Ciencias del Movimiento Humano o afines.
MANEJO INSTRUMENTAL DE UN SEGUNDO IDIOMA: Preferible Lenguaje de señas.
CAPACITACIONES REQUERIDAS: Actualización de emergencias y/o primeros auxilios.
EXPERIENCIA EN CUALQUIERA DE LAS SIGUIENTES ÁREAS: _____

REQUISITOS OPCIONALES Y FACULTATIVOS:

1. **GRADO ACADÉMICO COMPLEMENTARIO:** Especialización en rehabilitación cardiaca.
2. **DOMINIO GLOBAL DEL IDIOMA U OTROS IDIOMAS:** N/A
3. **EXPERIENCIA LABORAL:** Mínimo 2 años de experiencia en puestos similares.
4. **PRUEBA ACADÉMICA: _____**
5. **ENTREVISTA: _____**
6. **CURSOS O CAPACITACIONES ADICIONALES A SU FORMACIÓN (en las especialidades o áreas estratégicas de cada unidad, o bien, en docencia universitaria):** Curso de primeros auxilios, RCP Y DEA (Desfibrilador Externo Automático).
7. **OTROS:** Cursos enfocados en la atención al cliente, ofimática.

CONDICIONES DE CONTRATACIÓN:

1. **JORNADA REQUERIDA:** Jornada Diurna Completa (40 horas semanales).
2. **HORARIO REQUERIDO:** Horario diurno.
3. **DISPONIBILIDAD DE TRABAJAR EN LOS SIGUIENTES CAMPUS UNIVERSITARIOS:** Sede Benjamín Núñez.

UNA UNIVERSIDAD NACIONAL COSTA RICA	**Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida**	**Consecutivo: UNA-XX-ACUERDO-perfil#-2024**
	Actualización de perfil	**Nombre del perfil:** Asistente de rehabilitación cardiovascular
		Aprobado por:
		Página **3** de **3**

FUNCIONES:

1. Apoyar en el desarrollo de evaluaciones físicas y prescripciones de ejercicio físico para la rehabilitación de pacientes con enfermedades cardiovasculares.
2. Colaborar en la recopilación, sistematización, documentación y en la generación de reportes de informes parciales o finales de los pacientes del PPAA.
3. Participar en investigaciones científicas o elaboración de material didáctico del PPAA, así como realizar búsquedas de información específica y elaborar bases de datos requeridas.
4. Adicionalmente, apoyar en acciones logísticas de la programación y calendarización de las citas de evaluación y de entrenamiento de los pacientes del PPAA, dar seguimiento al paciente en la aplicación de la prescripción de ejercicio físico, mantener el equipo en buenas condiciones con el fin de garantizar su vida útil y velar por la limpieza de los equipos y del PPAA.
5. Otras funciones que se deriven de quehacer del PPAA.

COMPETENCIAS:

1. Habilidades comunicativas para tratar con los involucrados.
2. Gestión del tiempo para realización de las funciones/responsabilidades.
3. Disciplina en la ejecución de las responsabilidades y el cumplimiento de los horarios.
4. Inteligencia emocional para lidiar con situaciones de estrés.
5. Innovación y creatividad en las estrategias para cumplir con el desarrollo de los PPAA.
6. Trabajo en equipo para responder de forma asertiva ante las consultas o situaciones sin afectar la continuidad del PPAA.

UNA UNIVERSIDAD NACIONAL COSTA RICA	**Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida**	**Consecutivo: UNA-XX-ACUERDO-perfil#-2024**
	Actualización de perfil	**Nombre del perfil:** Asistente académico en el laboratorio de Fisiología del ejercicio
		Aprobado por:
		Página **1** de **3**

NOMBRE DEL PERFIL: Asistente académico en el laboratorio de Fisiología del ejercicio.

PROGRAMAS, PROYECTO Y ACTIVIDADES ACADÉMICAS (PPAA): Proyectos de evaluaciones funcionales.

ACUERDO DE APROBACIÓN O ÚLTIMA MODIFICACIÓN: _____

FECHA DE APROBACIÓN (O ÚULTIMA MODIFICACIÓN): _____

ÁREA DISCIPLINAR O TEMÁTICA: Ciencias del Deporte y Movimiento Humano.

CÓDIGOS DE CURSOS O LOS PPAA ASOCIADOS:

ÁREA ESTRATÉGICA DE CONOCIMIENTO: Ciencias del Deporte y Movimiento Humano.

ESCALA SALARIAL: ₡679 331,92

PROPÓSITO

Realizar evaluaciones fisiológicas a los pacientes, participar activamente en la elaboración y recolección de material didáctico y participar de las investigaciones del PPAA.

ROL

El cargo se encuentra ubicado en una dimensión asistencial o de apoyo operativo y/o técnico. Las actividades que desarrolla se ligan a la atención de clientes, aplicando conocimientos técnicos de la carrera acorde al puesto, para la evaluación fisiológica de los pacientes. En su papel, debe demostrar control, capacidad de trabajar bajo presión, proactividad y pensamiento estratégico. Su esfuerzo está dirigido a la ayuda de clientes con necesidades en el área de la salud física.

UNA UNIVERSIDAD NACIONAL COSTA RICA	**Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida**	**Consecutivo: UNA-XX-ACUERDO-perfil#-2024**
	Actualización de perfil	**Nombre del perfil:** Asistente académico en el laboratorio de Fisiología del ejercicio
		Aprobado por:
		Página **2** de **3**

REQUISITOS OBLIGATORIOS:

FORMACIÓN ACADÉMICA Bachillerato en Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación, Promoción de la Salud Física, Ciencias del Movimiento Humano o afines.
MANEJO INSTRUMENTAL DE UN SEGUNDO IDIOMA: Preferible Lenguaje de señas.
CAPACITACIONES REQUERIDAS: Actualización de emergencias y/o primeros auxilios.
EXPERIENCIA EN CUALQUIERA DE LAS SIGUIENTES ÁREAS: _____

REQUISITOS OPCIONALES Y FACULTATIVOS:

1. **GRADO ACADÉMICO COMPLEMENTARIO:** Técnico en prescripción de ejercicios.
2. **DOMINIO GLOBAL DEL IDIOMA U OTROS IDIOMAS: N/A**
3. **EXPERIENCIA LABORAL:** mínimo 1 año de experiencia en puestos similares.
4. **PRUEBA ACADÉMICA:** _____
5. **ENTREVISTA:** _____
6. **CURSOS O CAPACITACIONES ADICIONALES A SU FORMACIÓN (en las especialidades o áreas estratégicas de cada unidad, o bien, en docencia universitaria):** Talleres sobre evaluación y diagnóstico en fisiología del ejercicio, Certificaciones en primeros auxilios y reanimación cardiopulmonar (RCP), Certificación en Entrenamiento Personal y Acondicionamiento Físico.
7. **OTROS:** Cursos enfocados en la atención al cliente, ofimática.

CONDICIONES DE CONTRATACIÓN:

1. **JORNADA REQUERIDA:** Jornada diurna completa (40 horas semanales).
2. **HORARIO REQUERIDO:** Horario diurno.
3. **DISPONIBILIDAD DE TRABAJAR EN LOS SIGUIENTES CAMPUS UNIVERSITARIOS:** Sede Benjamín Núñez.

UNA UNIVERSIDAD NACIONAL COSTA RICA	**Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida**	**Consecutivo: UNA-XX-ACUERDO-perfil#-2024**
	Actualización de perfil	**Nombre del perfil:** Asistente académico en el laboratorio de Fisiología del ejercicio
		Aprobado por:
		Página **3** de **3**

FUNCIONES:

1. Apoyar en la elaboración de evaluaciones fisiológicas efectuadas en el PPAA, tales como: prueba de esfuerzo, ergo espirometría, prueba de consumo máximo de oxígeno, ecocardiograma, eco-stress, análisis de composición corporal, densitometrías óseas, pruebas neuromusculares, calorimetrías indirectas y baterías de pruebas de equipos deportivos.
2. Colaborar en la recopilación, sistematización, documentación y en la generación de reportes de resultados de evaluaciones anteriormente mencionadas.
3. Participar en investigaciones científicas o elaboración de material didáctico del PPAA, así como realizar búsquedas de información específica y elaborar bases de datos requeridas.
4. Adicionalmente, apoyar en acciones logísticas de la programación y calendarización de las evaluaciones anteriormente mencionadas, retroalimentar el procedimiento de trabajo aplicado y proponer mejoras.
5. Otras funciones que se deriven de quehacer del PPAA.

COMPETENCIAS:

1. Habilidades comunicativas para tratar con los involucrados.
2. Liderazgo en la implementación de las ideas de mejora en los proyectos.
3. Trabajo en equipo para la respuesta y ejecución de estrategias para la mejora del servicio.
4. Organización de las funciones a desempeñar para cumplir con los horarios.
5. Motivación para tratar de forma asertiva a los usuarios con las consultas que se puedan presentar.
6. Inteligencia emocional para tratar con poblaciones en vulnerabilidad.

UNA UNIVERSIDAD NACIONAL COSTA RICA	**Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida**	**Consecutivo: UNA-XX-ACUERDO-perfil#-2024**
	Actualización de perfil	**Nombre del perfil:** Asistente Académico para la Atención Psicomotriz
		Aprobado por:
		Página **1** de **3**

NOMBRE DEL PERFIL: Asistente Académico para la Atención Psicomotriz.

PROGRAMAS, PROYECTO Y ACTIVIDADES ACADÉMICAS (PPAA): Programa Psicomotricidad Infantil.

ACUERDO DE APROBACIÓN O ÚLTIMA MODIFICACIÓN: _____

FECHA DE APROBACIÓN (O ÚLTIMA MODIFICACIÓN): _____

ÁREA DISCIPLINAR O TEMÁTICA: Ciencias del Deporte y Movimiento Humano.

CÓDIGOS DE CURSOS O LOS PPAA ASOCIADOS:

ÁREA ESTRATÉGICA DE CONOCIMIENTO: Ciencias del Deporte y Movimiento Humano.

ESCALA SALARIAL: ₡679 330.00

PROPÓSITO

Realizar investigaciones y actividades de extensión dirigidas a la niñez en Costa Rica y la región centroamericana, centrándose en áreas como el rendimiento académico y su relación con el movimiento humano, la intervención psicomotriz, los problemas de sobrepeso y obesidad, y la promoción de estilos de vida saludables.

ROL

El cargo se encuentra ubicado en una dimensión asistencial o de apoyo operativo y/o técnico. Las actividades que desarrolla se ligan a la atención de clientes, aplicando conocimientos técnicos de la carrera acorde al puesto, para la evaluación y promoción fisiológica de los pacientes. En su papel, debe demostrar control, capacidad de trabajar bajo presión, proactividad y pensamiento estratégico. Su esfuerzo está dirigido a la ayuda de clientes con necesidades en el área de la salud física.

UNA UNIVERSIDAD NACIONAL COSTA RICA	**Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida**	**Consecutivo: UNA-XX-ACUERDO-perfil#-2024**
	Actualización de perfil	**Nombre del perfil:** Asistente Académico para la Atención Psicomotriz
		Aprobado por:
		Página **2** de **3**

REQUISITOS OBLIGATORIOS:

FORMACIÓN ACADÉMICA Bachillerato en Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación, Promoción de la Salud Física, Ciencias del Movimiento Humano o afines.
MANEJO INSTRUMENTAL DE UN IDIOMA ADICIONAL AL MATERNO O ALGUNO EN ESPÉCIFICO: Lenguaje de señas.
CAPACITACIONES REQUERIDAS: Actualización de emergencias y/o primeros auxilios, manejo de equipos de laboratorio, pedagogía y técnicas de enseñanza, evaluación y diagnóstico en fisiología del ejercicio.
EXPERIENCIA EN CUALQUIERA DE LAS SIGUIENTES ÁREAS: _____

REQUISITOS OPCIONALES Y FACULTATIVOS:

1. **GRADO ACADÉMICO COMPLEMENTARIO:** Especialización en promoción de la salud infantil.
2. **DOMINIO GLOBAL DEL IDIOMA U OTROS IDIOMAS:** N/A
3. **EXPERIENCIA LABORAL:** mínimo 1 año de experiencia en puestos similares.
4. **PRUEBA ACADÉMICA:** _____
5. **ENTREVISTA:** _____
6. **CURSOS O CAPACITACIONES ADICIONALES A SU FORMACIÓN (en las especialidades o áreas estratégicas de cada unidad, o bien, en docencia universitaria):** _____
7. **OTROS:** Cursos enfocados en la atención al cliente, ofimática, conocimiento en el idioma inglés.

CONDICIONES DE CONTRATACIÓN:

1. **JORNADA REQUERIDA:** Jornada diurna completa (40 horas semanales).
2. **HORARIO REQUERIDO:** Horario diurno.
3. **DISPONIBILIDAD DE TRABAJAR EN LOS SIGUIENTES CAMPUS UNIVERSITARIOS:** Sede Benjamín Núñez.

UNA UNIVERSIDAD NACIONAL COSTA RICA	**Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida**	**Consecutivo: UNA-XX-ACUERDO-perfil#-2024**
	Actualización de perfil	**Nombre del perfil:** Asistente Académico para la Atención Psicomotriz
		Aprobado por:
		Página **3** de **3**

FUNCIONES:

1. Apoyar en la recopilación, documentación y generación de reportes de resultados de evaluaciones psicomotrices y motrices, análisis de pruebas motrices, psicomotrices y de datos relacionados a la salud física de niños, niñas y adolescentes.
2. Colaborar en la realización de búsqueda de información específica y elaboración de bases de datos requeridas para el PPAA.
3. Atender y brindar información general o de logística del PPAA, así como la gestión en el desarrollo de intervenciones motrices, planificación de intervenciones, llevar el control de los contactos con los lugares de trabajo.
4. Participar en el establecimiento de cronogramas de trabajo y desarrollo de actividades con los que está vinculado la docencia e investigación.
5. Recopilar, sistematizar, documentar y generar la construcción de artículos científicos.
6. Adicionalmente, apoyar en acciones logísticas para la retroalimentación del procedimiento aplicado y proponer ideas de mejora.

COMPETENCIAS:

1. Habilidades comunicativas para tratar con los involucrados.
2. Gestión del tiempo para realización de las funciones/responsabilidades.
3. Liderazgo en la implementación de las ideas de mejora en los proyectos.
4. Organización de las funciones a desempeñar.
5. Trabajo en equipo con los involucrados en el proyecto.
6. Inteligencia emocional para trabajar bajo presión.

UNA UNIVERSIDAD NACIONAL COSTA RICA	**Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida**	**Consecutivo: UNA-XX-ACUERDO-perfil#-2024**
	Perfil nuevo	**Nombre del perfil:** Asistente Administrativo
		Aprobado por:
		Página **1** de **3**

NOMBRE DEL PERFIL: Asistente Administrativo.

ACUERDO DE APROBACIÓN O ÚLTIMA MODIFICACIÓN: _____

FECHA DE APROBACIÓN (O ÚLTIMA MODIFICACIÓN): _____

ÁREA DISCIPLINAR O TEMÁTICA: Administración de empresas.

CÓDIGOS DE CURSOS O LOS PPAA ASOCIADOS:

ÁREA ESTRATÉGICA DE CONOCIMIENTO: Administración de Empresas.

ESCALA SALARIAL: ₡1.075.405 (Tomado de escala salarial global de la Universidad Nacional de Costa Rica, 2024.)

PROPÓSITO

Facilitar la ejecución eficiente de los PPAA, brindando el apoyo administrativo en la planificación, coordinación y seguimiento de actividades para el cumplimiento de los objetivos en los plazos establecidos.

ROL

El cargo se encuentra ubicado en una dimensión asistencial o de apoyo operativo y/o técnico. Las actividades que desarrolla se ligan a la atención de clientes, aplicando conocimientos técnicos de la carrera acorde al puesto. u papel debe demostrar control, capacidad de trabajar bajo presión, proactividad y pensamiento estratégico. Su esfuerzo está dirigido a la ayuda de clientes con necesidades en el área de la salud física.

UNA UNIVERSIDAD NACIONAL COSTA RICA	**Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida**	**Consecutivo: UNA-XX-ACUERDO-perfil#-2024**
	Perfil nuevo	**Nombre del perfil:** Asistente Administrativo
		Aprobado por:
		Página **2** de **3**

REQUISITOS OBLIGATORIOS:

1. **FORMACIÓN ACADÉMICA** Bachillerato en Administración, Técnico en Administración.
2. **MANEJO INSTRUMENTAL DE UN IDIOMA ADICIONAL AL MATERNO O ALGUNO EN ESPÉCIFICO**: N/A
3. **CAPACITACIONES REQUERIDAS:** Gestión de Recursos Humanos, Contabilidad, Marketing, Gestión Estratégica.
4. **EXPERIENCIA EN CUALQUIERA DE LAS SIGUIENTES ÁREAS:** _____

REQUISITOS OPCIONALES Y FACULTATIVOS:

1. **GRADO COMPLEMENTARIO:** Especialización en gestión de proyectos.
2. **DOMINIO GLOBAL DEL IDIOMA U OTROS IDIOMAS:** N/A
3. **EXPERIENCIA LABORAL:** mínimo 1 año de experiencia en puestos similares.
4. **PRUEBA ACADÉMICA:** _____
5. **ENTREVISTA:** _____
6. **CURSOS O CAPACITACIONES ADICIONALES A SU FORMACIÓN (en las especialidades o áreas estratégicas de cada unidad, o bien, en docencia universitaria):** Conocimiento en Microsoft Office, gestión de conflictos, ética profesional, liderazgo.
7. **OTROS:** Atención al cliente, gestión de base de datos, ofimática.

CONDICIONES DE CONTRATACIÓN:

1. **JORNADA REQUERIDA:** Jornada mixta (42 horas semanales).
2. **HORARIO REQUERIDO:** Horario diurno.
3. **DISPONIBILIDAD DE TRABAJAR EN LOS SIGUIENTES CAMPUS UNIVERSITARIOS:** Sede Benjamín Núñez.

UNA UNIVERSIDAD NACIONAL COSTA RICA	**Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida**	**Consecutivo: UNA-XX-ACUERDO-perfil#-2024**
	Perfil nuevo	**Nombre del perfil:** Asistente Administrativo
		Aprobado por:
		Página **3** de **3**

FUNCIONES:

1. Solicitar suministros y acordar el mantenimiento o reparación de los equipos para el desarrollo de los PPAA.
2. Gestión de inventario de los suministros.
3. Control de costos por compra de suministros para el desarrollo de los PPAA.
4. Apoyo en la actualización de perfiles de los puestos.
5. Apoyo en el proceso de contratación de trabajadores en los PPAA.
6. Gestión de la agenda de reuniones, citas o eventos con otros involucrados de los PPAA.
7. Soporte administrativo en la presentación de informes o presentaciones de los documentos relacionados a los PPAA.
8. Atender a los clientes internos y externos respondiendo sus consultas y resolver problemas según la naturaleza del PPAA.
9. Coordinar proyectos y seguimiento de las tareas, progreso y comunicación con los miembros del equipo.
10. Proporcionar atención a los clientes internos y externos respondiendo consultas y resolviendo problemas según la naturaleza del PPAA.
11. Coordinar proyectos y seguimiento de las tareas, progreso y comunicación con los miembros del equipo.

COMPETENCIAS:

1. Organización en las funciones a desempeñar en el puesto.
2. Atención al detalle.
3. Habilidades comunicativas con los involucrados en el proyecto.
4. Capacidad de trabajar en equipo.
5. Adaptabilidad en la respuesta para la toma de decisiones en circunstancias imprevistas.
6. Orientación al cliente.
7. Confidencialidad con la información recolectada de los involucrados en los proyectos.

UNA UNIVERSIDAD NACIONAL COSTA RICA	**Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida**	**Consecutivo: UNA-XX-ACUERDO-perfil#-2024**
	Perfil nuevo	**Nombre del perfil:** Secretariado administrativo.
		Aprobado por:
		Página **1** de **3**

NOMBRE DEL PERFIL: Secretariado Administrativo.

ACUERDO DE APROBACIÓN O ÚLTIMA MODIFICACIÓN: _____

FECHA DE APROBACIÓN (O ÚLTIMA MODIFICACIÓN): _____

ÁREA DISCIPLINAR O TEMÁTICA: Secretariado Administrativo.

CÓDIGOS DE CURSOS O LOS PPAA ASOCIADOS:

ÁREA ESTRATÉGICA DE CONOCIMIENTO: Secretariado Administrativo.

ESCALA SALARIAL: ₡820.295 (Tomado de escala salarial Global de la Universidad Nacional de Costa Rica, 2024.)

PROPÓSITO

Brindar el apoyo integral en actividades administrativas claves para garantizar el funcionamiento y cumplimiento de objetivos mediante la coordinación de actividades logísticas de los PPAA.

ROL

El cargo se encuentra ubicado en una dimensión asistencial o de apoyo operativo y/o técnico. Las actividades que desarrolla se ligan a la atención de clientes, aplicando conocimientos técnicos de la carrera acorde al puesto. En el cargo, debe demostrar control, capacidad de trabajar bajo presión, proactividad y pensamiento estratégico. Su esfuerzo está dirigido a la ayuda de clientes con necesidades en el área de la salud física.

UNA UNIVERSIDAD NACIONAL COSTA RICA	**Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida**	**Consecutivo: UNA-XX-ACUERDO-perfil#-2024**
	Perfil nuevo	**Nombre del perfil:** Secretariado administrativo.
		Aprobado por:
		Página **2** de **3**

REQUISITOS OBLIGATORIOS:

FORMACIÓN ACADÉMICA: Bachillerato en Secretariado Ejecutivo, Gestión de Oficinas o carreras afines.
MANEJO INSTRUMENTAL DE UN SEGUNDO IDIOMA: Preferible Lenguaje de señas.
CAPACITACIONES REQUERIDAS: Sistemas Administrativos, Microsoft Office.
EXPERIENCIA EN CUALQUIERA DE LAS SIGUIENTES ÁREAS: _____

REQUISITOS OPCIONALES Y FACULTATIVOS:

1. **GRADO ACADÉMICO COMPLEMENTARIO:** N/A
2. **DOMINIO GLOBAL DEL IDIOMA U OTROS IDIOMAS:** N/A
3. **EXPERIENCIA LABORAL:** mínimo 1 año de experiencia en puestos similares.
4. **PRUEBA ACADÉMICA:** _____
5. **ENTREVISTA:** _____
6. **CURSOS O CAPACITACIONES ADICIONALES A SU FORMACIÓN:** Microsoft Office 365, Ofimática básica, contabilidad básica.
7. **OTROS:** Cursos enfocados en la atención al cliente, ética profesional, administración de proyectos.

CONDICIONES DE CONTRATACIÓN:

1. **JORNADA REQUERIDA:** Jornada diurna completa (40 horas semanales).
2. **HORARIO REQUERIDO:** Horario diurno.
3. **DISPONIBILIDAD DE TRABAJAR EN LOS SIGUIENTES CAMPUS UNIVERSITARIOS:** Sede Benjamín Núñez.

UNA UNIVERSIDAD NACIONAL COSTA RICA	**Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida**	**Consecutivo: UNA-XX-ACUERDO-perfil#-2024**
	Perfil nuevo	**Nombre del perfil:** Secretariado administrativo.
		Aprobado por:
		Página **2** de **3**

FUNCIONES:

1. Atención presencial, llamadas y manejo de correos.
2. Manejo de redes sociales de los PPAA.
3. Programación y calendarización de las pruebas.
4. Llevar a cabo seguimientos y mantener buenas relaciones con los/las clientes.
5. Recibir, filtrar y distribuir correspondencia entre los miembros del personal.
6. Localizar y restituir las propuestas de los/las clientes.
7. Tomar notas de las reuniones y seguimientos acordados con la preparación de las agendas que se sigan los procedimientos establecidos para garantizar reuniones productivas.
8. Ayudar en la gestión de sistemas informáticos, incluyendo la configuración y mantenimiento de hardware y software, así como proporcionar apoyo técnico básico a los usuarios.

COMPETENCIAS:

1. Habilidades comunicativas con los involucrados en los PPAA.
2. Organización y planificación de las tareas y actividades en el desarrollo de los PPAA.
3. Habilidades comunicativas con los involucrados en el proyecto.
4. Capacidad de trabajar en equipo.
5. Orientación al detalle en la gestión de los PPAA.
6. Resolución de conflictos y búsqueda de soluciones creativas a los desafíos.
7. Toma de decisiones informada sin ceder a la presión.
8. Gestión del estrés de manera efectiva.

Revisión y Mejora Continua

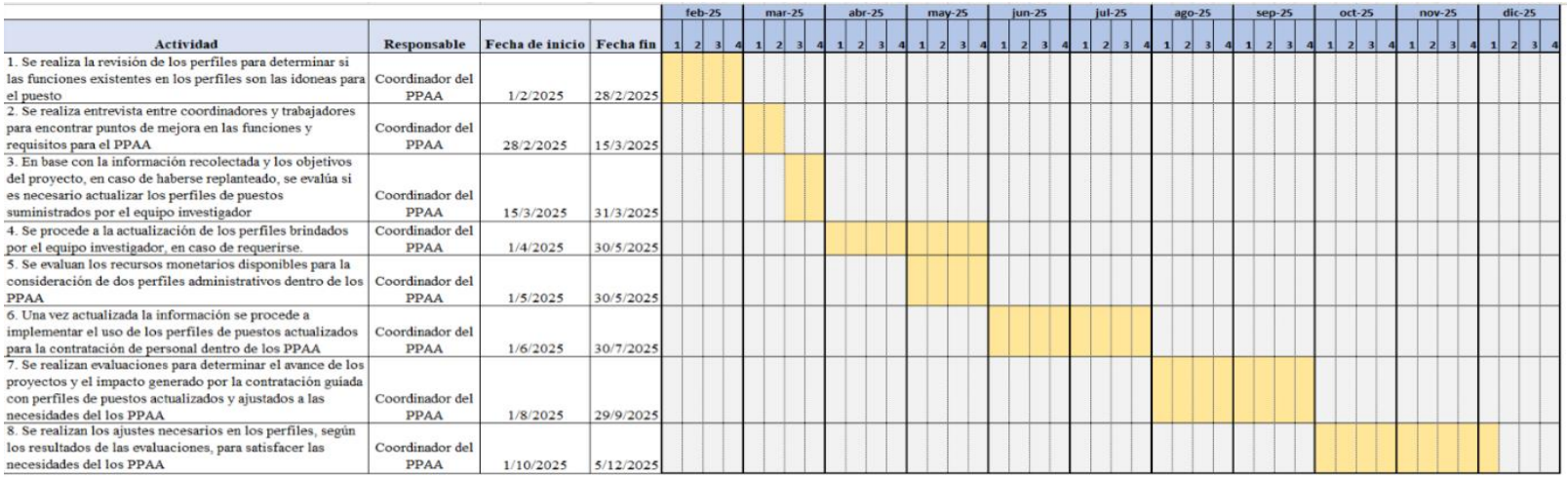
Proceso para revisar y mejorar el manual periódicamente en función de los cambios organizativos o necesidades identificadas. Esta metodología proporciona una guía fundamentada y sólida para diseñar un manual descriptivo de puestos que procure el apoyo eficazmente y correspondiente gestión de Recursos Humanos en el área de proyectos PPAA de la Escuela Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida.

Cronograma

La propuesta se puede implementar a partir del I ciclo de 2025, y el responsable de llevarla a cabo es el coordinador de cada uno de los proyectos, ya que al ser los encargados de establecer los objetivos de los proyectos conocen las necesidades que deben ser cumplidas y manejan la información requerida para la implementación del manual de perfiles de puestos.

El equipo investigador decide desarrollar una herramienta de Gantt para identificar las principales actividades, el responsable, la fecha de inicio y de finalización, de manera que el coordinador responsable pueda ajustarse al tiempo para la correcta aplicación del manual de puestos y pueda realizar los ajustes necesarios.

Figura 2. Cronograma de actividades



Actividad	Responsable	Fecha de inicio	Fecha fin
1. Se realiza la revisión de los perfiles para determinar si las funciones existentes en los perfiles son las idoneas para el puesto	Coordinador del PPAA	1/2/2025	28/2/2025
2. Se realiza entrevista entre coordinadores y trabajadores para encontrar puntos de mejora en las funciones y requisitos para el PPAA	Coordinador del PPAA	28/2/2025	15/3/2025
3. En base con la información recolectada y los objetivos del proyecto, en caso de haberse replanteado, se evalúa si es necesario actualizar los perfiles de puestos suministrados por el equipo investigador	Coordinador del PPAA	15/3/2025	31/3/2025
4. Se procede a la actualización de los perfiles brindados por el equipo investigador, en caso de requerirse.	Coordinador del PPAA	1/4/2025	30/5/2025
5. Se evaluan los recursos monetarios disponibles para la consideración de dos perfiles administrativos dentro de los PPAA	Coordinador del PPAA	1/5/2025	30/5/2025
6. Una vez actualizada la información se procede a implementar el uso de los perfiles de puestos actualizados para la contratación de personal dentro de los PPAA	Coordinador del PPAA	1/6/2025	30/7/2025
7. Se realizan evaluaciones para determinar el avance de los proyectos y el impacto generado por la contratación guiada con perfiles de puestos actualizados y ajustados a las necesidades del los PPAA	Coordinador del PPAA	1/8/2025	29/9/2025
8. Se realizan los ajustes necesarios en los perfiles, según los resultados de las evaluaciones, para satisfacer las necesidades del los PPAA	Coordinador del PPAA	1/10/2025	5/12/2025

Fuente: Fechas para la aplicación de actividades. Elaboración propia, (2024).

Como se observa en la figura 2, el equipo investigador propone iniciar la implementación del programa en febrero de 2025, esto para permitirle al responsable contar con el tiempo necesario para la revisión y ajuste de los perfiles de los trabajadores que le brindan apoyo en los PPAA; además, les permite evaluar junto al Consejo de Unidad de CIEMHCAVI la posibilidad de incluir perfiles administrativos dentro de los PPAA. Se da como fecha de finalización diciembre de 2025, para permitirles realizar la evaluación de los resultados obtenidos al implementar un manual de perfiles de puestos para la contratación de personal adecuado con las necesidades y competencias que requiere el perfil.

Presupuesto

En este apartado, se mencionan las diferentes actividades que se requieren para el desarrollo de la propuesta de manual, los encargados de llevarlas a cabo, así como los costos aproximados por eventuales servicios profesionales con la finalidad de que la institución tenga una comprensión de cuánto costaría, a nivel financiero, la implementación de dicho plan.

Actividad	**Recurso**	**Observaciones**	**Costo**
Análisis de puestos existentes	Equipo investigador	No representa ningún costo, ya que el equipo investigador ya ha realizado la investigación y el análisis de los puestos existentes como parte del trabajo final de graduación. *En caso de requerir un nuevo análisis de parte de un profesional externo, este determinará el costo por honorarios.	¢ 0.00
Diseño de puestos	Equipo Investigador	No representa ningún costo, ya que el equipo investigador se ha basado en el análisis de las necesidades de los puestos existentes, para la construcción del manual como parte del trabajo final de graduación.	¢ 0.00

		*En caso de requerir un nuevo análisis de parte de un profesional externo, este determinará el costo por honorarios.	
Implementación de la propuesta	Funcionario encargado de los PPAA	No representa ningún costo, ya que el equipo investigador hace entrega del producto final y los interesados lo aplican a su discreción.	¢0.00
Retroalimentación	Encargado de requisición de talento humano Coordinadores de proyecto Funcionarios de proyecto	No representa ningún costo, dado que la retroalimentación consiste en las sugerencias de mejora con respecto al manual y su funcionamiento, para lo cual el interesado en brindar la retroalimentación puede diseñar un breve instrumento estilo formulario para recopilar la información. En caso de optar por un especialista que realice el sondeo (Encuestador) respecto a la retroalimentación, el salario base mensual es de acuerdo con el Ministerio de Trabajo y Seguridad	¢493 964,36.

		Social de: ¢389 961.60, más ¢104,002.76 correspondiente a la CCSS, para un total de ¢493 964,36.	
Apertura de puesto para Secretariado Administrativo	Encargado de requisición de talento humano	Con base en la escala salarial de la Universidad Nacional, el salario para el pesto de Secretariado Administrativo es de Administrativo es de ¢632,904.43 colones mensuales. Adicional, se suman ¢168,795.61 correspondientes al aporte patronal de la CCSS, dando un total de ¢801,700.04 mensuales	¢801,700.04
Apertura de puesto para Asistente administrativo	Encargado de requisición de talento humano	De acuerdo con la escala salarial de la Universidad Nacional, el salario para el puesto de Asistente Administrativo es de ¢791.132,77 colones mensuales. Adicional, se suman ¢210 995,11 correspondientes al aporte patronal de la CCSS, dando un total de ¢1,002,127.88	¢1,002,127.88
Actualización del manual	Secretario y asistente administrativo.	No representa costo, ya que la actualización del manual de puestos se puede asignar al secretario y	¢0.00

		asistente administrativo implementándose no como una función o responsabilidad, sino como un proyecto de desarrollo profesional interno, lo que agrega valor a la propuesta existente.	
Total			¢2 287 792.28

Fuente: Fuentes varias. Elaboración propia, (2024)

Plan de implementación

Fases del Proyecto:

La presente fase de implementación está diseñada para aplicarse en el año lectivo 2025 y la misma consta de cuatro fases, que se detallan a continuación:

Fase 1: Análisis de Puestos (febrero - marzo 2025)

- ✓ Se sugiere la conformación de un equipo de trabajo, o bien, una comisión compuesta por representantes de Recursos Humanos de la Universidad Nacional, coordinadores de los proyectos y expertos en cada área específica de los proyectos.
- ✓ Realizar estudios previos de recolección de datos como entrevistas y encuestas con los coordinadores de los puestos de cada proyecto para comprender mejor sus responsabilidades y funciones.
- ✓ Seguidamente, sistematizar los resultados obtenidos basándose en las habilidades y competencias necesarias para cada puesto.
- ✓ Identificar los requisitos de formación y experiencia necesarios para cada puesto, con la información obtenida anteriormente.

Fase 2: Diseño del Manual (abril- mayo 2025)

- ✓ Se debe usar la información recopilada en la fase de análisis para redactar las descripciones de los puestos, de la mano con los lineamientos de puestos de la Universidad Nacional.
- ✓ Analizar el presupuesto otorgado a la unidad.
- ✓ Organizar la información de manera clara y coherente en el manual descriptivo de puestos que responda a las necesidades de primera mano de los proyectos de la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida.
- ✓ Revisar y validar las descripciones de puestos con las autoridades correspondientes de la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida.
- ✓ Diseñar el formato del manual, asegurándose de que sea fácil de entender y utilizar por parte de los y las personas trabajadoras.

Fase 3: Implementación (junio - Julio 2025)

- ✓ Realizar sesiones de capacitación para todas las personas trabajadoras sobre el uso del manual descriptivo de puestos y su correcta aplicación.
- ✓ Establecer un sistema para recopilar retroalimentación sobre el manual y realizar ajustes según sea necesario.
- ✓ Monitorear la implementación del manual y abordar cualquier problema o pregunta que surja durante el proceso en la cual se valide la aplicación de manera óptima y profesional.

Fase 4: Evaluación y actualización (agosto - diciembre 2025)

- ✓ Llevar a cabo evaluaciones periódicas para determinar la efectividad del manual descriptivo de puestos y que se respete tal como fue aprobado.
- ✓ Recopilar comentarios de las personas trabajadoras y coordinadores sobre la utilidad y la claridad del manual.
- ✓ Realizar revisiones y actualizaciones periódicas del manual para reflejar cambios en las responsabilidades del puesto o en los requisitos de habilidades.
- ✓ Continuar brindando apoyo y capacitación a los empleados para asegurar que utilicen el manual de manera efectiva.

Anexos

Anexo 1

Instrumento de investigación - Entrevista

Objetivo: Se entrevistan a las jefaturas y coordinadores con el fin de analizar los elementos que deben considerarse en el diseño de un manual descriptivo de puestos y perfiles de trabajo, que propicien la mejora en la gestión del talento humano de los Proyectos de Acciones de Relaciones Externas (AREs) de la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida

Investigadora: _____

Nombre del colaborador entrevistado: _____

Fecha de aplicación del instrumento: _____

Sección I - Administración de puestos de trabajo.

1. **¿Cuál es su grado académico?**

( ) Bachiller Educación Media

( ) Diplomado

( ) Bachiller Universitario

( ) Licenciatura

( ) Otro. Especifique_____

2. **Tipo de nombramiento**

( ) Propietario

( ) Interino

3. **Tipo de jornada**

( ) Diurna

( ) Nocturna

( ) Mixta

4. **A continuación, liste los proyectos en los que participa.**

_____
_____
_____
_____

5. **¿Cuáles aspectos se consideran para designar los roles y responsabilidades a los nuevos profesionales que se contratan para colaborar en los proyectos? Justifique**

_____
_____
_____
_____

6. **Indique si su participación en los PPAA como coordinador es permanente o si varía según la apertura de proyectos. En caso de ser Variable, indique qué determina dicha variación.**

_____
_____
_____
_____

7. **A partir de su nombramiento como coordinador en los PPAA, ¿se les asignan roles adicionales relacionados a estos? Justifique su respuesta.**

_____
_____
_____
_____

8. **¿Los puestos designados a los colaboradores que brindar apoyo en los PPAA se encuentran por plazos definidos o indefinidos? Justifique su respuesta.**

_____

_____

_____

_____

9. **¿Cómo describiría usted el proceso que se lleva a cabo para ajustar las responsabilidades del puesto o la asignación de proyectos según el rendimiento y las necesidades cambiantes del equipo?**

_____

_____

_____

_____

10. **¿Cuentan con diferentes perfiles para cada puesto contratado para apoyar en los PPAA o, se trabaja con un perfil estándar para todos puestos? Justifique su respuesta.**

_____

_____

_____

_____

Sección II - Funciones, requisitos y responsabilidades de los puestos de trabajo

1. **Detalle las funciones que tiene su puesto de trabajo dentro de los PPAA.**

Funciones
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

2. **¿Qué áreas académicas considera usted que son afines para desempeñar de manera eficiente y efectiva las funciones de su puesto de trabajo, en relación con los PPAA? Justifique su respuesta.**

_____
_____
_____
_____

3. **¿Cuenta con la autoridad para modificar las funciones, requisitos y responsabilidades de los colaboradores contratados para brindar apoyo en los PPAA? Justifique su respuesta.**

_____
_____
_____

4. **¿Cuenta con la autoridad para la modificar las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo que usted desempeña dentro de los PPAA? Justifique su respuesta.**

_____
_____
_____
_____

5. **¿De qué manera definen los requisitos que deben cumplir los colaboradores contratados para ocupar los puestos que brindan apoyo en los PPAA?**

_____
_____
_____
_____

6. **¿Qué observación haría usted a la distribución de la carga del trabajo designada en el diseño de puestos para los PPAA? Justifique**

_____
_____
_____
_____

7. **Considerando la carga de trabajo y el número de puestos existentes, ¿cuáles acciones de mejora considera usted necesarias para promover el alcance exitoso de los objetivos del proyecto?**

_____
_____
_____
_____

Sección III - Competencias genéricas y transversales de los puestos de trabajo

1. **¿Cuáles son habilidades básicas con las que debe contar un colaborador para desempeñar puestos de apoyo en los PPAA?**

_____
_____
_____
_____

2. **¿Cómo se identifican las competencias necesarias en los colaboradores para que el proyecto pueda cumplir los objetivos establecidos?**

_____
_____
_____

3. **¿Qué estrategias se emplean para garantizar que las competencias se ajusten a la naturaleza y complejidad de los proyectos?**

_____

_____

_____

4. **¿Cuáles situaciones, desde su perspectiva, resaltan la necesidad de contar con competencias transversales y genéricas como requisito en los puestos de los colaborades de los proyectos?**

_____

_____

_____

5. **¿Cuáles iniciativas tienen en marcha para el desarrollo y fortalecimiento de competencias genéricas y transversales entre los coordinadores y colaboradores de los PPAA?**

_____

_____

_____

6. **¿Qué tipo de capacitaciones y asesoramientos considera serían recursos de utilidad al enfrentar cambios en los roles de trabajo? Justifique.**

_____

_____

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Definiciones:

Competencias: conocimientos, aptitudes y habilidades laborales de un individuo para cubrir competentemente un puesto de trabajo. (Cetys Educación Continua, 2021)

Competencias genéricas y transversales: competencias requeridas en un amplio campo de profesiones y ocupaciones y aportan las herramientas requeridas por un trabajador profesional para analizar los problemas, evaluar las estrategias a utilizar y aportar soluciones pertinentes en situaciones nuevas. Están presentes por lo general en la mayoría de las labores que se le presentan a un sujeto en los distintos campos profesionales. (Ministerio de Educación Nacional, s.f)

Anexo 2

Instrumento de investigación - Cuestionario

Presentación

El siguiente cuestionario es elaborado con el propósito de recolectar información y datos necesarios para la elaboración de la propuesta de Manual Descriptivo de Puestos de los proyectos que gestiona la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida a través de la Fundación para Desarrollo Académico de la Universidad Nacional, como parte del trabajo para optar por el grado de Licenciatura con énfasis en Recursos Humanos.

Instrucciones para llenar el cuestionario

1. Lea cuidadosamente el cuestionario.
2. Escriba de forma legible y utilizando frases claras.
3. Toda la información proporcionada será confidencial y utilizada con fines académicos,
4. Responder el cuestionario de acuerdo con las exigencias y necesidades del puesto.

Sección I - Administración de puestos de trabajo

Si forma parte de más de un proyecto, por favor indique la información de todos en los que forme parte.

1. Nombre del puesto que ocupa: _____
2. Puesto del supervisor inmediato: _____
3. Proyecto, programa o actividad al que pertenece: _____
4. Horario base de trabajo: _____
5. ¿Para el puesto de trabajo que desempeña, se le solicitó contar con experiencia previa? en caso de que su respuesta afirmativa indicar el tiempo solicitado:

   _____

   _____

   _____
6. ¿Su puesto en los proyectos es permanente o se mantiene por temporadas?

   Sí ( )

   No ( )
7. ¿Cómo le comunican la apertura de cupos en los proyectos y los requisitos para cumplir con el rol y responsabilidades?

   _____

   _____

   _____

8. ¿Se le solicitó cumplir con algún tipo de entrevista, prueba o método de selección para formar parte del proyecto? Si la respuesta es sí, favor detalle el proceso.

_____
_____
_____

9. ¿Al asumir el puesto dentro del proyecto, le indicaron si debía cumplir con métricas de éxito? Si la respuesta es sí, favor detalle el proceso.

_____
_____
_____

Sección II – Funciones, requisitos y responsabilidades de los puestos de trabajo.

1. Haga un listado de las funciones que usted ejecuta en el desarrollo de su puesto.

Función
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

2. Indique el grado académico necesario para ocupar su rol de trabajo.

Formación académica	Marque con una X
Primaria completa.	
Secundaria completa.	
Técnico medio.	
Diplomado.	
Bachiller universitario.	
Licenciatura.	
Maestría.	

Si marcó la opción de "técnico medio" en adelante, por favor indique la especialización requerida que debe tener para estar en el puesto:

_____

_____

_____

3. Indique el nivel de experiencia que se requiere para desempeñar el cargo.

Años de experiencia requerida	Marque con X
No requiere experiencia.	
Menos de 1 año de experiencia.	
Más de 1 año a menos de 3 años de experiencia.	
Más de 3 años a 4 años de experiencia.	
Más de 4 años de experiencias.	

4. Favor indique otros requisitos que usted considere indispensables para desempeñar su puesto de trabajo.

Manejo de equipos electrónicos ( )

Manejo de equipos médicos ( )

Licencia de conducir ( )

Dominio de idiomas ( ) Detalle: _____

5. Otros:

   _____
   _____
   _____
   _____

6. ¿Qué habilidades especificas son necesarias para el cumplimiento de su puesto en el proyecto?

   _____
   _____
   _____

7. ¿Debe compartir responsabilidades con otros estudiantes asistente en el proyecto en el que se encuentra asignado?

   _____
   _____
   _____

Sección III – Competencias genéricas y transversales de los puestos de trabajo.

1. ¿Considera usted que las competencias solicitadas para el puesto de trabajo que ocupa son las idóneas? Justifique su respuesta.

_____
_____
_____

2. ¿Considera usted que para cumplir con su rol de trabajo es necesario contar con la capacidad de adaptarse a cambios? Si su respuesta es sí por favor indique los motivos

_____
_____
_____

3. ¿Han ocurrido circunstancias en la organización que le hayan obligado a adaptarse a algún cambio en su puesto de trabajo? Si su respuesta es sí por favor explique de qué manera tuvo que adaptarse.

   _____
   _____
   _____

4. ¿Cuáles habilidades blandas considera necesarias para cumplir con las funciones del puesto? (Entiéndase "habilidades blandas" como la combinación de habilidades sociales, comunicativas, empáticas, liderazgo, organización, entre otras)

_____
_____
_____

5. Indicar otros cursos o capacitaciones que usted considera necesarios para el correcto desempeño del puesto.

Capacitación requerida	Marque con una X	
	Indispensable	Deseable

Referencias bibliográficas

Acuña, E y Sanfuentes, M. (2022). *Coaching: Análisis del rol organizacional.* Editorial Universitaria de Chile. https://books.google.co.cr/books/about/Coaching.html?id=c-EHtAEACAAJ&redir_esc=y

Alles, M. (2019). *Desarrollo del talento humano*. Ediciones Granica. https://books.google.co.cr/books/about/Desarrollo_del_talento_humano.html?id=smqBDwAAQBAJ&redir_esc=y

Alles, M. (2019). *Rol del jefe. (Nueva Edición): Cómo ser un buen jefe.* Ediciones Granica. https://www.google.co.cr/books/edition/Rol_del_Jefe_Nueva_Edici%C3%B3n/ceH4DwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Rol+del+Jefe+(Nueva+Edici%C3%B3n):+C%C3%B3mo+ser+un+buen+jefe.+Ediciones+Granica.&printsec=frontcover

Alonso, J., Martín, L y Sumelzo, L. (2022). *CFGB- Atención al cliente 2022.* Editorial Editex. https://www.google.co.cr/books/edition/CFGB_Atenci%C3%B3n_al_cliente_2022/CYB8EAAAQBAJhl=es&gbpv=1&dq=CFGB+Atenci%C3%B3n+al+cliente+2022.&printsec=frontcover

Arias, J. (2020). *Métodos de Investigación Online Herramientas digitales para recolectar datos.* Editorial Biblioteca Nacional del Perú. repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390/2237/1/AriasGonzales_MetodosDeInvestigacionOnline_libro.pdf

Ariel, J. (2021). *Diseño del proceso de Reclutamiento y Selección. La importancia de las descripciones de puestos y la inducción en su implementación*. [Tesis de Especialización en Recursos Humanos, Universidad Nacional de Rosario]. Repositorio Universidad Nacional de Rosario. https://rephip.unr.edu.ar/server/api/core/bitstreams/cfa3b26a-2a10-491f-9fe9-946b4035756c/content

Armando, G. (2019). *El libro del diseño de los centros de control: Los expertos y usuarios desvelan las claves de la sala principal de la empresa.* Editorial Ediciones Díaz de Santos.

https://www.google.co.cr/books/edition/El_libro_del_dise%C3%B1o_de_los_centros_de_c/ij0VzgEACAAJ?hl=es

Armijos, F., Bermúdez, A. y Mora, N. (2018). *Gestión de Administración de los Recursos Humanos.* Revista Universidad y Sociedad. 11(4), pp.163-171 .http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163

Asamblea Legislativa. (2008). *El Servicio Civil en Costa Rica.* http://www.asamblea.go.cr/sd/SiteAssets/Lists/Consultas%20Biblioteca/EditForm/DGSC%20-%20Servicio-civil-costa-rica.pdf

Asturias Corporación Universitaria. (2020). *Definición de puestos de trabajo y procesos de selección.* https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/direccion_rrhh/unidad2_pdf1.pdf

Ayensa, A. (2022). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa. (Edición 2022*). Ediciones Paraninfo, S.A. https://books.google.co.cr/books?id=IKV3EAAAQBAJ&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Banco Central de Costa Rica y sus Órganos de Desconcentración Máxima. (2021). *Manual de Actividades Ocupacionales*. https://www.sugef.fi.cr/sugef/Transparencia/Recursos_humanos/Manual%20de%20Actividades%20Ocupacionales.pdf

Banco Mundial. (2021). *Cómo la COVID-19 (coronavirus) afecta a las empresas en todo el mundo*.https://www.bancomundial.org/es/news/infographic/2021/02/17/how-covid-19is-affecting-companies-around-the-world

Beltrán, J. y López, J. (2018). *Evolución de la Administración. (Volumen 1).* Editorial Universidad Católica Luis Amigo. https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/447_Evolucion_de_la_administracion.pdf

Bermúdez, J. y Contreras, M. (2020). *Diseño y análisis de puestos.* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Nicaragua]. Repositorio Institucional RIUMA. https://repositorio.unan.edu.ni/14700/1/14700.pdf

Bernal, J., Brugés, A., Miranda, C. y Orozco, A. (2020). *Rotación De Personal En La Empresa Comerbas S.A.S*. [Tesis de Grado, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano]. https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/10484/Trabajo%20de%20grado.pdf

Cabrera, A., Belmonte, J., Sanchiz, D. y González, M. (2021). *Innovaciones metodológicas en los procesos de enseñanza-aprendizaje del siglo XXI.* Ediciones Octaedro. https://www.google.co.cr/books/edition/Innovaciones_metodol%C3%B3gicas_en_los_proce/J-o2EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Innovaciones+metodol%C3%B3gicas+en+los+procesos+de+ense%C3%B1anza-aprendizaje+del+siglo+XXI.+Ediciones+Octaedro.&printsec=frontcover

Carle, G. (2023). *LECCIONES PARA LOS RECURSOS HUMANOS: Respuestas para la gestión de las personas y su talento*. ESIC Editorial. https://www.google.co.cr/books/edition/LECCIONES_PARA_LOS_RECURSOS_HUMANOS_Resp/FM_bEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=LECCIONES+PARA+LOS+RECURSOS+HUMANOS:+Respuestas+para+la+gesti%C3%B3n+de+las+personas+y+su+talento.+ESIC+Editoria&printsec=frontcover

Cejas, M., Rueda, M., Cayo, L. y Villa, L. (2019). *Formación por competencias: Reto de la educación superior. Revista de Ciencias Sociales*. https://www.redalyc.org/journal/280/28059678009/28059678009.pdf

CIEMHCAVI. (s.f.). Actividad Física Adaptada, Salud y Discapacidad (AFISADIS). https://www.ciemhcavi.una.ac.cr/index.php/afisadis

CIEMHCAVI. (s.f). *Centro de Estudios para el Desarrollo del Rendimiento y la Salud (CEDERSA).* https://www.ciemhcavi.unNa.ac.cr/index.php/cedersa

CIEMHCAVI. (s.f). *Centro de Investigación y Diagnostico en Salud y Deporte.* https://www.ciemhcavi.una.ac.cr/index.php/centro-de-investigacion-y-diagnostico-en-salud-y-deporte

CIEMHCAVI. (s.f). *Centro de Rehabilitación Cardiovascular.* https://www.ciemhcavi.una.ac.cr/index.php/centro-de-rehabilitacion-cardiovascular

CIEMHCAVI. (s.f). *CIEMHCAVI Programas y Proyectos - 2022.* https://www.ciemhcavi.una.ac.cr/index.php/info-general/ppaa

CIEMHCAVI. (s.f). *Escuela Deportiva Pedagógica*. https://www.ciemhcavi.una.ac.cr/index.php/escuela-depopedag

CIEMHCAVI. (s.f). *Maestría Salud Integral y Movimiento Humano.* https://www.ciemhcavi.una.ac.cr/index.php/carreras-menuhorizontal/maestria-menuhorizontal/maestria-saludint-movhum

CIEMHCAVI. (s.f). *Maestría Terapia complementaria*. https://www.ciemhcavi.una.ac.cr/index.php/carreras-menuhorizontal/maestria-menuhorizontal/terapias-complementarias

CIEMHCAVI. (s.f). *Misión y Visión*. https://www.ciemhcavi.una.ac.cr/index.php/info-general/mision-vision

CIEMHCAVI. (s.f). *Programa Integrado Movimiento para la Vida (MOVI).* https://www.ciemhcavi.una.ac.cr/index.php/movi

CIEMHCAVI. (s.f). *Programa Psicomotricidad Infantil (PSICOMI).* https://www.ciemhcavi.una.ac.cr/index.php/psicomi

CIEMHCAVI. (s.f). *Proyecto de Rehabilitación Cardiaca Fase III*. https://www.ciemhcavi.una.ac.cr/index.php/rehabilitacion-cardiacaiii

CIEMHCAVI. (s.f). *Reseña histórica*. https://www.ciemhcavi.una.ac.cr/index.php/info-general/resena-historica

Climent Rodríguez, J. y Navarro Abal, Y. (2024). *Orientación laboral; recursos y herramientas para la intervención.* Editorial Aula Magna. https://www.google.co.cr/books/edition/Orientaci%C3%B3n_laboral_recursos_y_herramie/dJv5EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Factores+que+influyen+en+los+cambios+de+puestos+dentro+de+la+organizaci%C3%B3n&pg=RA1-PT3&printsec=frontcover

Conrero, S., y Cravero, V. (2019). *El talento humano en las organizaciones: Claves para potenciar su desarrollo.* Editorial Universidad Católica de Córdoba. https://www.google.co.cr/books/edition/El_talento_humano_en_las_organizaciones/w

VDvDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=desarrollo+de+competencias+en+rrhh&printsec=frontcover

Cornejo, V y Flores, S. (2019). *Modelo para el diseño organizacional basado en cualidades.* Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información. https://www.proquest.com/openview/8a2868ccf43245be0094007e01479d5a/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl

Cruz, M. (2019). *Fuentes de Información. Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA, 8(15), 57-58*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. https://doi.org/10.29057/icea.v8i15.4864

Del Canto, E., Mega, G., Guerra, M. y Capobianco, J. (2018). *Nuevas tecnologías y sistemas de información gerencial en la actualidad venezolana.* Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, VI (21), 111-130. Universidad de Carabobo. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215058535008

Dirección General de Servicio Civil (2019). *Guía Para la Elaboración de Manuales de Cargos Institucionales en el Régimen de Servicio Civil*. https://www.dgsc.go.cr/ts_clases/Manuales/4%20Manuales%20de%20Cargos%20Institucionales/Guia%20para%20Elaboracion%20Manual%20de%20Cargos.pdf

Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida. (2022). Programa de Ciencias del Ejercicio y la Salud (PROCESA). Universidad Nacional de Costa Rica. https://www.ciemhcavi.una.ac.cr/index.php/programa-cienc-ejerc-salud

Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida. (s.f). Programas, Proyectos y Actividades Académicas. Universidad Nacional de Costa Rica. https://www.ciemhcavi.una.ac.cr/index.php/info-general/ppaa

Esparza, A., y María, Á. (2022). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa. Ediciones Paraninfo, S.A.* https://www.google.co.cr/books/edition/Recursos_humanos_y_responsabilidad_socia/IKV3EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Capacidad+de+adaptaci%C3%B3n+a+los+cambios+de+un+puesto+de+trabajo+recursos+humanos&pg=PA116&printsec=frontcover

Edwards, G. y Jiménez, R. (2013). *Desarrollo de herramientas de recursos humanos en una empresa de tecnología.* [Tesis de Maestría, Universidad Estatal a Distancia]. Repositorio Universidad Estatal a Distancia. https://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/handle/120809/876/Desarrollo%20de%20herramientas%20de%20recursos%20humanos%20en%20una%20empresa%20de%20tecnologia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Facultad de Ciencias de la Salud (s.f). *Enfoque estratégico.* Universidad Nacional de Costa Rica. https://www.fcsalud.una.ac.cr/index.php/enfoque-estra

Facultad de Ciencias de la Salud (s.f). *Facultad de Ciencias de la salud.* Universidad Nacional de Costa Rica. https://www.fcsalud.una.ac.cr/

Franco, S. y Oquendo, L. (2020). *Estrategias de reclutamiento, selección y motivación en el personal de producción y logística de la empresa Ice Man Service S.A.S.* Universidad Cooperativa de Colombia. https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/40848fe8-3bca-419a-af29-3d9633669d20/content

FUNDAUNA (2015) *Convenio UNA-FUNDAUNA.* https://www.fundauna.una.ac.cr/ssl/web/docs/ConvenioUnaFundauna.pdf

FUNDAUNA (s. f). *Nosotros*. https://www.fundauna.una.ac.cr/ssl/web/

García, E. y Bedoya, A. (2020). *Ética, deontología y responsabilidad social empresarial.* ESIC Editorial. https://books.google.co.cr/books/about/%C3%89tica_deontolog%C3%ADa_y_responsabilidad_so.html?id=8Iv-DwAAQBAJ&redir_esc=y

García, M., y Forero, C., (2020). *Cambio Organizacional: Una introducción al concepto. Universidad Católica de Colombia.* https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/2cf24e5c-2417-4396-b793-dd5721f03d33/content

Gómez, P. (2021). *El cambio y su impacto en las organizaciones. Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades.* https://www.redalyc.org/journal/6882/688272357010/html/

Hernández, F. (2022). *Dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones. UNAM.* https://www.unam.mx/documentos/16.pdf

Herrera, M. (2018). *Diseño de un Manual de Descripciones de puesto para la Reestructuración organizacional en el Súper Mercado Joel & Jiménez S.R.L. en Villa Altagracia en el 2019.* [Tesis de maestría, Universidad APEC]. Biblioteca Fidel Méndez Núñez. https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MRH_23_2018_ET190302.pdf

Instituto Mixto de Ayuda Social. (2018). *Manual Descriptivo de Cargos de Empresas Comerciales.* https://www.imas.go.cr/sites/default/files/docs/MANUAL%20DE%20CARGOS%20EMPRESAS%20COMERCIALES%2001-08-2018%20a%20la%20fecha.pdf

Instituto Superior de Psicología Alborán (2018). *Análisis de puestos de Trabajo.* https://alboranpsicologia.com/formacion/pluginfile.php/920/course/overviewfiles/CURSO.%20AN%C3%81LISIS%20DE%20PUESTOS%20DE%20TRABAJO.pdf

Inzua, F. (2019). *Administración.* CCIE Escuela de Computación e Informática Ejecutiva, S.C. https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/05/ADMINISTRACION.pdf

Jiménez, L. (2019). *Dirección y comercialización*. Ediciones Paraninfo, S.A. https://books.google.com.pe/books?id=83yJDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

León, A., Restrepo, Y & Sánchez, K. (2022). Importancia de las competencias laborales como generadores de productividad en las empresas colombianas. Fundación Universitaria del Área Andina. https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4528/Trabajo%20de%20Grado.pdf;jsessionid=37442ABE6F20FE8B1818406462CA83B6?sequence=1

Ley 5338 de 1973. *De Fundaciones.* 28 de agosto de 1973.D.O. No.170http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=2683

Ley 10159 de 2023. *De Marco Empleo Público*. 10 de marzo de 2023. D.O. No109. https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=96521&nValor3=129344&strTipM=TC

Ley 7169 de 1990. *De Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico*. 26 de junio de 1990.D.O. No.146.http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=11908

Ley 9738. de 1943. Para *regular el teletrabajo*. 27 de agosto de 1943. D.O. No.184 http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=89753

Ley 7786 de 1998. *Sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso No Autorizado, actividades Conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo*. 30 de abril del 1998. D.O. No.126 http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=29254

Ley 9395 de 1995. *De Transparencia de las contrataciones administrativas por medio de la reforma del artículo 40 y de la adición del artículo 40 bis a la ley N° 7494, Contratación Administrativa*. 2 de mayo de 1995. D.O. No.110 http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=82447&nValor3=105407&strTipM=TC

Ley 7092 de 2014. *Del Impuesto Sobre la Renta*. 12 de septiembre 2014. D.O. No.223 http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=10969

Liderazgo y Mercadeo.com (2022) *Recursos Humanos.* Análisis de Puestos de Trabajo. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/RH-Analisis-de-Puestos-de-Trabajo.pdf

Managó, M. (2019) *Conceptos generales de la administración.* https://corladpiura.pe/wp-content/uploads/2023/12/02.-Organizacion-y-Administracion-de-Empresas-autor-zzLic.-Matias-Manago.pdf

Manuel, R. (2021). *Lean Manufacturing: Herramientas para producir mejor. Ediciones Díaz de Santos.* https://books.google.co.cr/books/about/Lean_Manufacturing.html?id=40VIEAAAQBAJ&redir_esc=y

Mar, C., Barbosa, A. y Molar, J. (2020). *Metodología de la investigación. Métodos y técnicas.* Grupo Editorial Patria. https://www.google.co.cr/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_M%C3%A9tod/e5otEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.+M%C3%A9todos+y+t%C3%A9cnicas&printsec=frontcover

Pereda, S. (2021). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. Editorial Centro de Estudios Ramon Areces SA.* https://www.google.co.cr/books/edition/T%C3%A9cnicas_de_gesti%C3%B3n_de_recursos_humano/Fv02EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=T%C3%A9cnicas+de+gesti%C3%B3n+de+recursos+humanos+por+competencias&printsec=frontcover

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2024). *Lista de salarios 2024*. https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/Documentos-Salarios/lista_salarios_2024.pdf

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (s.f) *Teletrabajo.* https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo.html

Mondragón, L. (2023). *Análisis y diseño de puestos y del proceso de selección de personal de una organización sin fines de lucro bajo del modelo de gestión de competencias.* [Tesis de Licenciatura, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional Universidad del Pacífico. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3987/Mondragon%2C%20Leslie_Trabajo%20de%20suficiencia%20profesional_Administracion_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Municipalidad de Alajuelita. (s.f). *Manual Descriptivo de Puestos.* https://www.munialajuelita.go.cr/images/aadministrativa/Recursos_Humanos/Manual%20de%20Puestos%20de%20Alajuelita.pdf

Municipalidad de San Francisco del Valle. (2021). *Manual de reclutamiento y selección*. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00M8SC.pdf

Nadales, D. (2018). *Tema 3. La administración.* [Diapositiva de PowerPoint]. Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga. https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/15154/Tema%203_%20La%20administracion%20empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Núñez, M. (2022) *Sentirse más feliz y saludable hace que seis de cada diez ticos prefieran modalidad hibrida para trabajar.* Semanario Universidad. https://semanariouniversidad.com/pais/sentirse-mas-feliz-y-saludable-hace-que-seis-de-cada-diez-ticos-prefieran-modalidad-hibrida-para-trabajar/

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2019). *Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Quinta Edición. Ediciones de la U. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf

Observatorio Nacional del Trabajo Bolivia. (2023). *Competencias laborales en las empresas bolivianas: Sondeo a personal en niveles estratégicos y tácticos 2023*. https://ont.bolivia.bo/wp-content/uploads/2023/11/Competencias-Laborales-a-Empresas-Bolivianas-2023.pdf

Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica. (s.f). *Glosario de términos.* https://orh.ucr.ac.cr/glosario-de-terminos/

Olaz, Á. (2021). *Lidera proyectos de trabajo: Una visión en clave competencial*. ESIC Editorial. https://www.google.co.cr/books/edition/Lidera_proyectos_de_trabajo/y_MhEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Lidera+proyectos+de+trabajo:+Una+visi%C3%B3n+en+clave+competencial&printsec=frontcover

Oyola-García, A. (2021). *La variable. Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo, 14(1), 90-93.* https://dx.doi.org/10.35434/rcmhnaaa.2021.141.905

Palomo, M. (2021). Análisis de Puestos de Trabajo: Concepto, Aplicaciones y Proceso. ESIC Editorial. https://www.google.co.cr/books/edition/AN%C3%81LISIS_DE_PUESTOS_DE_TRABAJO/JJ8xEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=AN%C3%81LISIS+DE+PUESTOS+DE+TRABAJO:+CONCEPTO,+APLICACIONES+Y+PROCESO.&printsec=frontcover

Palomo, M. (2022). *Gestión por competencias: Identificación y Evaluación.* ESIC Editorial. https://www.google.co.cr/books/edition/GESTI%C3%93N_POR_COMPETENCIAS/hsNfEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=competencias+en+los+puestos+de+trabajo&printsec=frontcover

Pérez, L. y Ayala, J. (2021). *La gestión moderna en recursos humanos. Editorial Universitaria de Buenos Aires*. https://books.google.co.cr/books/about/La_gesti%C3%B3n_moderna_en_recursos_humanos.html?id=9x9REAAAQBAJ&redir_esc=y

Hiriyappa, B. (2018). *Desarrollo de las Habilidades de Liderazgo. Editorial Hiriyappa B; Ph.D.* https://www.google.co.cr/books/edition/Desarrollo_de_las_Habilidades_de_Lideraz/MK5dDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Desarrollo+de+las+Habilidades+de+Liderazgo&printsec=frontcover

Quituizaca, L., Vásquez, C., y Uriguen, P., (2022). *Influencia del entorno externo e interno en la toma de decisiones gerenciales.* 593 digital Publisher CEIT, 7(2), 339-354. https://doi.org/10.33386/593dp.2022.2.1046

Ramos, C. (2020). *Los alcances de una investigación*. Vol.9. CienciAmérica. http://201.159.222.118/openjournal/index.php/uti/article/view/336/621

Rebollo, P., y Ábalos, E., (2022). *Metodología de la Investigación/Recopilación. (1ª ed.)* Editorial Autores de Argentina.

https://books.google.co.cr/books/about/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_Recopi.html?id=vbWHEAAAQBAJ&redir_esc=y

Rodríguez, R. (2018). *Planificación Estratégica. Universidad Peruana de los Andes.* https://books.google.com.ec/books?id=HSh6DwAAQBAJ&printsec=frontcover

Sánchez, A., y Toro, N., (2022) *Estrategias para reducir la rotación de personal en la empresa C.S.A a partir de información de los años 2020 y 2021*. [Tesis de grado]. Universidad Minuto de Dios. https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/16978/1/TE.GP_SanchezAlejandro-ToroNatalia_2022.pdf

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (s.f.). *Reglamento del Estatuto del Servicio Civil.* http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8975

Solano, A. (2017). *Actualización de Perfiles del Manual Descriptivo de Puestos de las Gerencias de: Calidad, Ingeniería de Planta, Manufactura, Operaciones y Preparación de Vidrio de Vidriera Centroamericana S.A. (VICESA).* Instituto Tecnológico de Costa Rica. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/7281/Actualizacion_perfiles_manual_descriptivo_puestos_gerencias_calidad_ingenieria_planta_manufactura_operaciones_preparaci%c3%b3n_vidrio.pdf?sequence=1&isAllowed=y

UNA Transparente. (s.f). *Principios, valores y afines*. https://www.transparencia.una.ac.cr/index.phpoption=com_content&view=article&id=299&Itemid=743

Universidad Nacional de Costa Rica. (s.f). *Acerca de la UNA*. https://www.una.ac.cr/acerca-de-la-una/

Universidad Nacional de Costa Rica. (s.f). *Facultades centros y sedes.* https://www.una.ac.cr/facultades-centros-y-sedes/

Universidad Nacional de Costa Rica. (2023). *Perfil de puestos*. https://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/8756/Compendio%20de%20P

erfiles%20de%20Cargos%20Administrativos%20al%2020-04-2023.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Universidad Nacional de Costa Rica. (2 de junio, 2021). *UNA-SCU-ACUE-064-2024. Reglamento de la Vinculación Externa Remunerada, la Cooperación Externa y la Relación con la FUNDAUNA*. https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/3153

Universidad Nacional de Costa Rica. (4 de mayo, 2023). *UNA-R-RESO-157-2023. Aprobación de la escala de salario global transitorio aplicable a las personas trabajadoras de nuevo ingreso contratadas por la universidad nacional y a través de la FUNDAUNA.* https://agd.una.ac.cr/share/s/z_Y0TITOTTyEO89pcUQfgQ

Universidad Nacional de Costa Rica. (22 de mayo, 2023). *UNA-R-RESO-178-2023. Aprobación de la nueva propuesta de manual de organización y funciones de la vicerrectoría de vida estudiantil*. MANUAL_DE_ORGANIZACION_Y_FUNCIONES_VIVE alcance 4 a la UNA-GACETA 5-2023 UNA-VVE-MAOF-01-2023.pdf

Universidad Nacional de Costa Rica. (2023). *Manual de procedimientos administrativos*. https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/15047

Universidad Nacional de Costa Rica. (2018). *Glosario de términos técnicos del Compendio de Perfiles de Cargos Administrativos.* https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/9385

Universidad Nacional de Costa Rica. (2021). *Reglamento de la Vinculación Externa Remunerada, la Cooperación Externa y la relación con la FUNDAUNA.* https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/3153

Useche, M., Artigas, W., Queipo, B., Perozo, E. (2019). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos. Universidad de La Guajira*. https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/bitstream/handle/uniguajira/467/88.%20Tecnicas%20e%20instrumentos%20recolecci%c3%b3n%20de%20datos.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vásquez, J. (2022). *Procesos de selección y perfiles de puestos en la UGEL, Alto Amazonas - 2021*. [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/96438/Vasquez_MDRJ-SA.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Vicerrectoría de Docencia. (2020). *Lista de PPAA con componente de docencia vigentes.* http://www.docencia.una.ac.cr/images/UIECP/PPAA/documentos/Lista-de-PPAA-con-componente-de-docencia-vigentes.pdf

Vicerrectoría de Docencia. (s.f.) *Gestión y Evaluación de Programas, Proyectos y Actividades Académicas.* https://www.docencia.una.ac.cr/index.php/unidades-menu/uiecp-menu/ppaa