

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Análisis de los elementos requeridos en la elaboración de perfiles de puestos, para el diseño de un manual de puestos que se ajuste a las necesidades de un grupo de gimnasios del cantón central de Heredia, durante el periodo 2023-2024.

MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Estudiantes

Luis Gamboa Solano 3-0470-0840
Alejandra González Rojas 5-0381-0399
Ronald González Campos 1-1491-0022
Cynthia Jiménez Rodríguez 1-1389-0151

Responsable académica

Dra. Jinette Ugalde Naranjo

“Campus Omar Dengo”

Heredia, 2024

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Análisis de los elementos requeridos en la elaboración de perfiles de puestos, para el diseño de un manual de puestos que se ajuste a las necesidades de un grupo de gimnasios del cantón central de Heredia, durante el periodo 2023-2024.

MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

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

Estudiantes

Luis Gamboa Solano 3-0470-0840
Alejandra González Rojas 5-0381-0399
Ronald González Campos 1-1491-0022
Cynthia Jiménez Rodríguez 1-1389-0151

Responsable Académica

Dra. Jinette Ugalde Naranjo

“Campus Omar Dengo”

Heredia, 2024

Dedicatoria

Dedico este proyecto de graduación a mi hija Samantha. Quien es mi mayor fuente de inspiración y motivación para seguir adelante en todos los ámbitos de mi vida. También a mi madre, mi más grande ejemplo de superación y sacrificio, quien siempre me inculcó el valor del estudio y esfuerzo constante.

Ronald González Campos

Dedico este trabajo de graduación a mis padres, por ser un gran ejemplo de superación y enseñarme a luchar por mis sueños a pesar de las adversidades que se presenten, apoyándome con su sacrificio en cada paso de este camino.

Luis Gamboa Solano

Dedico este trabajo a mis hijos, quienes son mi motivación para seguir adelante. A mi esposo, por todo su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera. Y primordialmente a Dios a quien debo todo.

Cynthia Jiménez Rodríguez

Quiero dedicar este logro a mi esposo Geyler que ha estado presente, incondicional cada día; y a mis papás, que me motivan y me alientan a superarme siempre en todos los aspectos de mi vida.

Alejandra González Rojas

Agradecimientos

Quiero expresar mi agradecimiento a mi familia cuyo apoyo incondicional y constante ha sido fundamental en de este trabajo. Sus palabras de aliento, comprensión y paciencia en los momentos de mayor desafío me han brindado la fortaleza necesaria para continuar adelante. De igual forma agradezco a mis profesores ya que sin su respaldo este logro no habría sido posible.

Ronald González Campos

Agradezco a todas las personas que me han estado involucradas durante este proceso especialmente a mis padres por su apoyo constante e incondicional y en cada paso del camino, celebrando mis éxitos y apoyándome en los momentos de dificultad. Les agradezco profundamente por creer en mí y por enseñarme a nunca rendirme ante las adversidades.

Luis Gamboa Solano

Agradezco a Dios por las oportunidades y retos que pone en mi vida, mi historia, mi proceso, mi presente y todo lo que está por venir.

Alejandra González Rojas

Agradezco a mi familia, por su apoyo y colaboración durante esta etapa de aprendizaje, gracias por todo el sacrificio de tiempo. A nuestra tutora por el acompañamiento y asesoría en cada avance, a el equipo de trabajo por su perseverancia y principalmente a Dios por permitirme llegar hasta aquí.

Cynthia Jiménez Rodríguez

TABLA DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	I
Agradecimientos	II
LISTA DE TABLAS	VI
LISTA DE FIGURAS	VIII
LISTA DE ANEXOS	IX
RESUMEN EJECUTIVO	X
INTRODUCCIÓN	XII
CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS	2
1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema	2
1.1.1 Interrogante de la investigación	4
1.1.2 Justificación de la investigación	4
1.1.3 Delimitación temporal, espacial (provincia, cantón, distrito, calles y avenidas), institucional y/o empresarial (enfoque, ámbito, área, moneda).....	6
1.2 Objetivos de la investigación.....	7
1.2.1 Objetivo general.....	7
1.2.2 Objetivos específicos	7
1.3 Modelo de análisis	8
1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables	8
1.3.2 Relaciones e interrelaciones	11
1.4 Estrategia de investigación aplicada	12
1.4.1 Tipo de investigación	12
Fuentes primarias	13
Fuentes secundarias	14
1.4.3 Población.....	14
Definición y caracterización de la población de estudio	14
1.4.4 Recopilación de los datos.....	15
1.4.5 Análisis e interpretación de la información.....	18
Alcances y limitaciones	20
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA	23
2.1 Generalidad de los Gimnasios.....	23

2.2 Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente	27
CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL.....	33
3.1. Perfil de puestos	33
3.1.1 Jornada Laboral	34
3.1.2 Requisitos del perfil	35
3.1.3 Condiciones de trabajo	37
3.2. Estratos laborales	39
3.2.1 Jerarquización	40
3.2.2 Grado Académico	41
3.2.3 Funciones del puesto	42
3.3. Benchmarking	43
3.3.1 Equilibrio de perfiles de puestos.	46
3.3.2 Capacitación técnica y profesional de perfiles de puestos.	47
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	52
4.1 Perfiles de Puestos	57
4.2 Estratos Laborales.....	68
4.3 Benchmarking	82
CAPÍTULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA.	96
5.1 Conclusiones	96
5.1.1 Perfiles de Puestos.....	96
5.1.2 Estratos Laborales	97
5.1.3 Benchmarking.....	98
5.2 Recomendaciones	100
5.2.1 Perfil de puestos	100
5.2.2 Estratos laborales.....	101
5.2.3 Benchmarking.....	102
5.3 Propuesta	104
Justificación	105
Objetivos.....	106
Metodología.....	106
Glosario de términos	107
Descripción de Perfiles de Puestos	110

Plan de Implementación	128
Cronograma de implementación del Manual de Puestos	131
ANEXOS	142

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables. .	9
Tabla 2 Objetivos, Variables, Indicadores, instrumentalización y fuentes de las variables.	19
Tabla 3 Variables, indicadores con sus alcances y limitaciones	21
Tabla 4 Universidades que forman profesionales en Ciencias en Movimiento Humano en Costa Rica.....	24
Tabla 5 Gimnasios investigados en el cantón central de Heredia.	25
Tabla 6 Leyes y normativas por las que se rige a los gimnasios en Costa Rica.	27
Tabla 7 Cantidad de consultas realizadas por gimnasio.....	53
Tabla 8 Características generales del personal consultado.	54
Tabla 9 Requisitos mínimos por cargo.	63
Tabla 10 Principales funciones en los perfiles encuestados.....	80
Tabla 11 Servicios ofrecidos por gimnasio.	83
Tabla 12 Comparación de funciones según el cargo.....	86
Tabla 13 Gimnasios que brindan capacitación a sus colaboradores.....	91

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Cantidad de funcionarios consultados según jornada laboral.....	58
Gráfico 2 Cantidad de funcionarios consultados según días laborados por semana.	59
Gráfico 3 Cantidad de funcionarios consultados según horas laboradas diariamente. .	60
Gráfico 4 Cantidad de colaboradores según nivel de satisfacción con las condiciones de trabajo.	66
Gráfico 5 Cantidad de colaboradores según nivel académico.	73
Gráfico 6 Nivel académico del personal con cargo de gerente o administrador.....	74
Gráfico 7 Nivel académico del personal con cargo de instructor.	76
Gráfico 8 Nivel académico del personal con cargo de recepción o servicio al cliente...	78
Gráfico 9 Nivel académico del personal con cargo de limpieza y vigilancia.....	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de análisis	11
Figura 2 Jerarquía identificada en los gimnasios	70
Figura 3 Propuesta de jerarquía en los gimnasios.	71

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario	142
Anexo 2 Entrevista	146
Anexo 3 Lista de Observación	150

RESUMEN EJECUTIVO

El tema principal de esta investigación es la creación de una propuesta de un manual de perfiles de puesto para centros de acondicionamiento físico para esto se realiza el proceso de investigación de las necesidades de un grupo de gimnasios del cantón central de Heredia, durante el periodo 2023-2024, como parte de las acciones para fortalecer y optimizar los procesos de contratación, capacitaciones y seguimiento a actividades según lo establecido el manual de puestos entregado. El equipo de investigación consta de cuatro personas estudiantes de la Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Costa Rica, quienes recolectan información, sobre las necesidades de capacitación de la institución, procesos y normativas relacionados al proceso de contratación y asignación de tareas en los gimnasios involucrados, entre otros temas relevantes para el desarrollo de la investigación.

Dicho esto, como parte de la problemática de esta investigación, es importante mencionar que los gimnasios no cuentan con manuales de puestos como parte de las herramientas para proceso de capacitación y desarrollo profesional de sus colaboradores, el cual pueda incidir directamente en la adaptación, innovación y crecimiento organizacional, por lo que la propuesta realizada responde a las necesidades que tienen los gimnasios en temas de formación para el puesto de trabajo, por lo que se desarrolla la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los elementos presentes en la elaboración de perfiles de puestos para el diseño de un manual de puestos que se ajuste a las necesidades de un grupo de gimnasios del cantón central de Heredia durante el periodo 2023-2024? La respuesta a esta pregunta es desarrollada a través del presente documento.

Además de esto, se emplean los indicadores de identificación de necesidades de formación, regulaciones vinculadas con la gestión de la formación y enfoques de formación como punto de partida para la implementación del plan. Por consiguiente, como parte de este estudio, se lleva a cabo una evaluación exhaustiva de los roles ocupados dentro de los gimnasios, abarcando desde labores de seguridad y limpieza hasta funciones administrativas. De esta manera, el manual propuesto refuerza y

asegura la adecuada asignación de responsabilidades o funciones a todos los miembros del equipo en sus respectivos puestos.

Con este fin, se emplean una variedad de herramientas que se aplican con el objetivo de recopilar datos de investigación, facilitando así la obtención de la información requerida para el análisis posterior de la recolección de datos.

Para esta investigación se realiza la aplicación de tres variables las cuales contemplan perfiles de puestos, estratos Laborales y benchmarking.

Después de aplicar las diversas herramientas de recopilación, se analiza la información obtenida para cada una de las variables mencionadas. En esta etapa, se revisan los datos recopilados a través de las herramientas de recolección y la información documental verificada. A partir de este análisis, se elaboran las conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis.

En resumen, el proceso de asignación correcto de personal a su puesto potencia los conocimientos y destrezas de los empleados, tanto en aspectos técnicos como en habilidades interpersonales, para que puedan crecer en sus roles, lograr resultados, alcanzar metas y avanzar en sus carreras. Asimismo, la inclusión del manual de puestos fomenta que se cuente con un mayor nivel de desarrollo generando un nivel más alto de compromiso por parte de los colaboradores y estrechan los vínculos con los gimnasios en los que trabajan.

INTRODUCCIÓN

Los gimnasios son instalaciones que brindan servicios relacionados con el ejercicio, la salud, la rehabilitación y la recreación, cuya finalidad es ofrecer actividades para mejorar y mantener la forma física de sus clientes. Para lograr esto, es necesario contar con empleados capacitados y acorde a su perfil en el puesto, que logren desempeñar su trabajo de manera efectiva y que cumplan con los requerimientos que demanda la legislación.

Producto de esto, para el equipo investigador resulta de interés realizar este estudio que pretende elaborar un manual de perfiles de puestos para centros de acondicionamiento físico, durante el periodo 2023-2024, con el fin de que sea una herramienta que aporte a la gestión efectiva del talento humano y habilidades requeridas para cada puesto, facilitando la evaluación del desempeño, la identificación de necesidades de desarrollo y la asignación de tareas de manera eficaz.

El manual busca optimizar la estructura organizativa promoviendo la claridad de roles, el funcionamiento más eficiente de la organización y el logro de objetivos.

Con base en lo anterior, esta investigación se encuentra conformada por cinco capítulos divididos de la siguiente manera:

Capítulo I: este apartado introductorio incluye una explicación de todas las áreas metodológicas que detallan el curso de la investigación actual, incluidos temas como los objetivos generales y específicos. De la misma manera, se localizan las variables de indagación y se analiza su conceptualización y operacionalización.

Capítulo II: en este apartado se realiza el marco de referencia en el cual se incluye información referencia a las generalidades de los gimnasios elegidos para la investigación, aspectos como visión, misión ubicación forman parte de este capítulo. Además, se detallan aspectos legales que impactan de forma directa o indirectamente la investigación.

Capítulo III: este capítulo está conformado por el marco teórico, que apoya teóricamente la investigación y permite comprender el tema en cuestión de manera más profunda.

Capítulo IV: este apartado incluye el análisis de la información recopilada, así como la interpretación y descripción de los resultados, que son el resultado de la utilización de diferentes herramientas de recolección de datos, incluido el análisis de la información documental.

Capítulo V: en este capítulo se encuentran las conclusiones y recomendaciones que surgen de los objetivos planteados y análisis de la información. Del mismo modo, en este apartado se encuentra la propuesta del manual de perfiles de puestos para centros de acondicionamiento físico. Por último, es importante mencionar que el equipo de trabajo asiste al taller de APA realizado el 06 y 07 de setiembre de 2023, impartido por el señor Michael González Álvarez, Referencista, de la Biblioteca Joaquín García Monge de la Universidad Nacional.

CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS

CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS

En el capítulo uno se detalla la problemática de la investigación, la justificación, los objetivos de la investigación, el modelo de análisis que abarca, la conceptualización, la operacionalización e instrumentalización de las variables, así como la estrategia de investigación que se aplican para la obtención de la información en el desarrollo del tema.

1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema

En un mercado globalizado y altamente competitivo, es necesario contar con el debido ordenamiento de la gestión del talento humano, que permita atraer, retener y desarrollar mejores profesionales dentro de la organización, en donde a su vez se mejore la productividad y se reduzca la rotación de los empleados.

Según Ormazabal et al. (2019) “los cambios permanentes que se han venido generando en el siglo XXI muestran que las empresas como valor agregado y factor estratégico deben contar con personal competente para el crecimiento sostenido de las mismas” p.193).

Haciendo énfasis en lo anterior, un proceso esencial dentro de la gestión del recurso humano como valor agregado es la elaboración de perfiles de puestos de trabajo, que permitan a la organización garantizar que se cuente con el personal idóneo para desempeñar sus funciones, de igual manera, que se facilite a los colaboradores comprender sus roles y responsabilidades en el cargo.

En Latinoamérica, según Cortez y López (2021):

El análisis de puestos tiene énfasis en las responsabilidades y la estructura organizacional, así como los riesgos en que se somete el trabajador al momento de realizar sus funciones en una determinada organización, evitando sobrecarga laboral y duplicidad de funciones. Un buen bosquejo de puestos es preciso para el logro de propósito de la organización (p.2).

Teniendo en cuenta lo anterior, es pertinente que las organizaciones empleen una gestión del talento humano estratégica tomando en consideración los perfiles de puestos, que les permita definir claramente las responsabilidades, contribuyendo a la satisfacción de los empleados, asegurando el cumplimiento de las normativas laborales, y ayudando a la organización a funcionar de manera más eficiente y efectiva.

Sumado a este contexto, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica (en adelante MTSS) enfatiza en que existe una deficiencia en la contratación de personas con las competencias idóneas en los puestos.

En el país persiste un desajuste de competencias, que se evidencia en la dificultad que tienen la mayoría de los empleadores para contratar el personal con las habilidades y cualificaciones requeridas para sus puestos de trabajo, en todas las regiones del país (MTSS, 2023, p.18).

Otro aspecto que de suma importancia es hacer hincapié en un adecuado cumplimiento de regulaciones y normativas relacionadas con el empleo y la gestión del personal, evitando una gestión deficiente del talento humano que pueda dañar la imagen de la empresa y dificultar la atracción de talento de calidad.

Destacando lo anterior, en Costa Rica, el Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica, (MEIC), (2022) aclara que “las normas de conductas empresarial no solo inciden positivamente en el crecimiento de la empresa, sino también en la mejora en las relaciones entre ellas, sus colaboradores y el entorno” (p 5).

Tal y como se menciona en el párrafo anterior, se busca tener esa mejora y crecimiento, enfocando la presente investigación en analizar los elementos requeridos para la elaboración de los perfiles de puestos de los gimnasios del cantón central de Heredia, en los cuales, con el paso de los años, han tomado robustez en los servicios que se ofrece a los clientes. Por lo anterior, es que se plantea la siguiente interrogante:

1.1.2 Interrogante de la investigación

¿Cuáles son los elementos presentes en la elaboración de perfiles de puestos para el diseño de un manual de puestos que se ajuste a las necesidades de un grupo de gimnasios del cantón central de Heredia durante el periodo 2023-2024?

1.1.3 Justificación de la investigación

A nivel global en las organizaciones los perfiles de puestos juegan un papel muy importante en la gestión del talento humano, no solo como una herramienta informativa, sino desde una perspectiva de planificación estratégica, ya que permite a los gerentes de recursos humanos diseñar estrategias de reclutamiento, identificar brechas de habilidades e inclusive anticiparse a las necesidades de personal o desarrollo de este.

Asimismo, en concordancia con Mendieta et al, (2020), “en el momento que se realiza una reingeniería dentro de la empresa empatando los conocimientos y habilidades que vayan de acorde al puesto del trabajo, estamos llevando a la empresa a ser altamente competitiva” (p. 292).

Los perfiles de puestos también ayudan a los encargados de la gestión del talento humano a promover la justicia social y garantizar el cumplimiento de algunos derechos laborales, por ejemplo, los manuales de perfiles de puestos proporcionan una descripción clara y objetiva de las responsabilidades y expectativas de cada colaborador para su puesto de trabajo, lo que fomenta la transparencia y ayuda a garantizar que las oportunidades laborales sean equitativas para todos los empleados, sin distinción de raza, genero, orientación sexual, religión u otros aspectos personales.

De acuerdo con lo anterior, Tim de Meyer, (2022), asesor del Departamento de Normas Internacionales del trabajo (NORMES) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) los derechos y las normas del mundo del trabajo están vinculados a los derechos humanos y son esenciales para establecer la justicia social y el trabajo decente para todos.

A nivel nacional, de acuerdo con la Organización para la Economía, Cooperación y Desarrollo (OCED) en Costa Rica (2023), citado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, (2023), señala que “el desarrollo de talento humano altamente calificado es clave para que Costa Rica continúe transformando su estructura productiva hacia sectores intensivos en conocimiento y de alto valor agregado”. (p.18).

En relación a la idea anterior, se evidencia la importancia del desarrollo del talento humano en Costa Rica debido a que los perfiles de puestos también promueven el desarrollo profesional y la capacitación, ya que estos deben incluir dentro de su estructura los requisitos de formación y desarrollo profesional que aseguren que los colaboradores pueden desempeñar las funciones específicas del cargo, así mismo, permiten identificar las brechas de habilidades y de acuerdo a esto establecer planes de capacitación que permitan a las personas crecer en sus roles.

Por consiguiente, esta investigación pretende ahondar y resaltar en el impacto que tienen los manuales de perfiles de puesto en el área de las ciencias del movimiento y más específicamente analizando las necesidades de los gimnasios del cantón central de Heredia.

No obstante, tener claridad en las responsabilidades y expectativas es fundamental en cualquier organización para establecer los roles de cada persona en sus puestos, que permita no solo la comprensión general de dónde encaja su rol en la estructura de la organización, sino también, que permita tener los objetivos estratégicos de la empresa alineados proporcionando una visión detallada de las actividades necesarias para alcanzar estos objetivos.

Al respecto los manuales de perfiles de puestos deben adaptarse a las necesidades de las empresas y permitir la estandarización de los puestos laborales y la orientación del personal hacia temas de índole propio de sus funciones y responsabilidades cotidianas. De igual manera las jefaturas pueden apegarse a este manual de perfiles de puestos para la toma de decisiones en el reclutamiento, selección, inducción, manejo de brecha y formación del personal.

Con lo anterior, se considera esta investigación como un insumo importante en la estandarización de puestos laborales en los centros de acondicionamiento físico en general y para el sector de profesionales en ciencias del movimiento humano de Costa Rica, que a su vez permita tener la información de forma más ágil para el proceso de contratación y su evaluación en el cumplimiento con los objetivos de cada rol, asimismo, facilitar la transición de tareas al momento de contratar a una persona nueva y disminuir confusiones sobre las funciones que corresponden a cada empleado, ayudando a comprender lo que se espera de ellos antes de aceptar el puesto, lo que puede llevar a una mejor adaptación y retención de talento en la empresa.

1.1.4 Delimitación temporal, espacial (provincia, cantón, distrito, calles y avenidas), institucional y/o empresarial (enfoque, ámbito, área, moneda).

- **Temporal:** La investigación se realiza durante el periodo de 2023 al 2024.
- **Espacial:** La investigación se lleva a cabo en la provincia de Heredia, Cantón Central.
- **Organización / empresa:** Se realiza en los Gimnasios ASOUNA, Zabü Fitness & Wellness, Smart Evolution Training Studio, el Centro de Estudios para el Desarrollo del Rendimiento Físico y la Salud (CEDERSA) de la Universidad Nacional, el gimnasio del Palacio de los Deportes de Heredia, Personal Gym & Fitness, Funcional fitness line, Natural Gym, The Gym Heredia, Espifitnnesgym.
- **Enfoque:** Esta investigación se enfoca en el área de recursos humanos.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Analizar los elementos requeridos en la elaboración de perfiles de puestos, para el diseño de un manual de puestos que se ajuste a las necesidades de un grupo de gimnasios dentro del cantón central de Heredia.

1.2.2 Objetivos específicos

1.2.2.1 Describir los perfiles de puestos utilizados en los gimnasios del cantón central de Heredia, para la identificación de los requisitos y actividades solicitadas a los trabajadores.

1.2.2.2 Identificar los estratos laborales para la clasificación de los perfiles de puestos utilizados en los gimnasios del cantón central de Heredia.

1.2.2.3 Comparar mediante un Benchmarking de las buenas prácticas en la gestión de puestos y perfiles laborales de los gimnasios del cantón Central de Heredia para la identificación de elementos a incluir dentro del manual de puestos.

Objetivo Propuesto:

Diseñar un manual de perfiles de puestos que se adapte a las necesidades los gimnasios del cantón central de Heredia, para la estandarización de los puestos laborales, para el 2024.

1.3 Modelo de análisis

1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.

El presente apartado muestra las variables a utilizar en la investigación, las cuales nacen de los objetivos que plantean para el desarrollo del tema, con su conceptualización, operacionalización y la instrumentalización.

Tabla 1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.

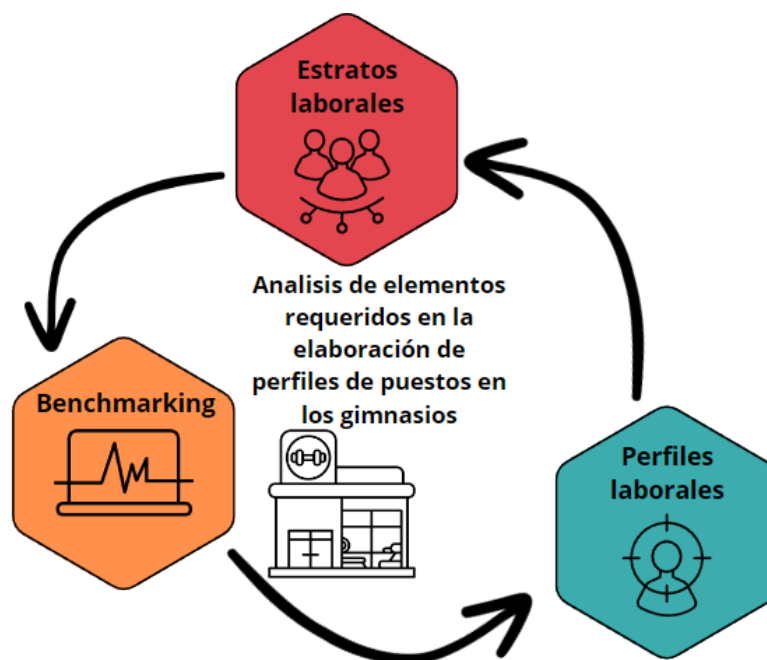
Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Perfiles de puestos.	Según el Glosario de términos y Expresiones de la Gestión de Recursos Humanos de la Dirección General del Servicio Civil de Costa Rica (2013) define perfil de puesto como la descripción de un puesto detallando los rasgos particulares que lo identifican. Por otra parte, define perfil profesional: conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias para el desarrollo de las funciones y tareas de una determinada profesión. Entre estas competencias se encuentran los saberes, las técnicas, aptitudes y actitudes sociales. (p.55).	El perfil de puestos muestra los requisitos y calificaciones requeridas para el desempeño satisfactorio de las tareas de un colaborador, por ejemplo: el nivel de estudios, la experiencia, funciones del puesto, así como también las aptitudes y características de personalidad requeridas para el desempeño del puesto. Es decir, una descripción del conjunto de labores y responsabilidades que son asignadas a una persona dentro de una organización.	Guía de observación. Entrevista. Cuestionario.
Estratos Laborales.	Según el Glosario de términos y Expresiones de la Gestión de Recursos Humanos de la Dirección General del Servicio Civil de Costa Rica (2013) define estratos como la división organizativa ocupacional para fines metodológicos, orientada a enmarcar procesos de trabajo, niveles organizacionales, factores generales de clasificación y clases genéricas. (p.36)	Clasificación ocupacional de los trabajadores dentro de la empresa con base en factores como el esfuerzo físico, grado académico y habilidades específicas requeridas para desempeñar.	Entrevista Guía de observación. Cuestionario.
Benchmarking	Espinosa, (2023), indica que el Benchmarking es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de	El Benchmarking busca generar información a través de la comparación de prácticas usadas	Entrevista

	trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas. (párrafo 1).	por otras organizaciones, con la finalidad de tener ideas y adoptar esas prácticas basadas en la experiencia, para lograr el éxito de la organización.	Guía de observación Cuestionario Matriz de comparación
--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia, con base en los objetivos del trabajo de investigación, 2023.

1.3.2 Relaciones e interrelaciones

Figura 1 Modelo de análisis



Fuente: Objetivos de la investigación. Elaboración propia.

En esta investigación, se plantea en la figura el modelo de análisis de las variables perfil de puesto, estratos laborales y benchmarking, esto con el propósito de general una mejor comprensión del estudio.

La primera variable por investigar corresponde al perfil de puestos, con esto se pretende describir cuáles son las actividades y requisitos utilizados en los gimnasios para la actual contratación de personal.

Como segunda variable a considerar son los estratos laborales con el propósito de poder estudiar las responsabilidades por rango de complejidad según su acción en la estructura organizativa y ocupacional.

Como tercera y última variable se encuentra el Benchmarking con el fin de llevar a cabo una comparación de los perfiles de puesto utilizados en otras organizaciones del mismo fin para el desarrollo de la propuesta de perfiles de puesto.

1.4 Estrategia de investigación aplicada

1.4.1 Tipo de investigación

Según Guevara et al (2020) “el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (p. 171).

Con esto, para efectos de este escrito se afirma que el tipo de investigación es descriptiva, esto debido a que está fundamentada en hechos actuales de la realidad presente. Donde se estudia un grupo de personas para conocer las responsabilidades y necesidades dentro de un cargo. Para lograr el objetivo de analizar los elementos requeridos en la elaboración de perfiles de puestos.

De acuerdo con la naturaleza de la investigación descriptiva el enfoque puede ser cuantitativo o cualitativo. Según Martínez (2021) “la investigación cuantitativa es entendida como aquella que comprende procedimientos de recolección de datos, en la que se presentan datos numéricos que son analizados generalmente por métodos estadísticos” (p.39).

Por otra parte, la investigación cualitativa se enfoca en cómo ocurren las situaciones o hechos, de modo que se ocupa de las actitudes, las creencias o las formas en las que las personas dan sentido e interpretan las experiencias que atraviesan y el mundo que las rodea (Valle, 2022)

En adición, la investigación cualitativa explora las experiencias humanas, los contextos en los que se desarrollan los hechos y las perspectivas de las personas involucradas.

De acuerdo con lo anterior, para el alcance de los objetivos planteados en esta investigación se implementa el enfoque mixto, que, según Hernández, (2018) se define como “la investigación que entrelaza la investigación cuantitativa y cualitativa y las mezcla” (p.10).

Asimismo, el autor aclara que:

Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández, 2018, p. 10).

1.4.2 Fuentes de investigación:

Hernández, (2018), hace referencia a que existe una gran diversidad de fuentes que pueden generar ideas de investigación entre las cuales se pueden mencionar:

Las necesidades y experiencias individuales, tanto propias como de otras personas, materiales escritos (libros, artículos de revistas científicas o de divulgación popular, periódicos y tesis), elementos audiovisuales y programas de radio o televisión, información disponible en internet (dentro de su amplia gama de posibilidades, como páginas web, foros de discusión, redes sociales y otras), teorías expresadas en distintos medios, descubrimientos, desarrollos tecnológicos y productos fruto de investigaciones; conversaciones personales, observaciones de hechos, las propias clases con tus maestros, creencias e incluso intuiciones y presentimientos. (p.26).

Fuentes primarias

Por su parte Ñaupas, et al. (2018), menciona que “para la indagación en fuentes el investigador debe conocer básicamente que existen fuentes primarias, como manuales, enciclopedias, diccionarios, monografías, revistas, compilaciones, series temáticas, boletines, etc.” (p.238). Es decir, las fuentes primarias son la información de primera mano, información obtenida a través de los instrumentos preestablecidos.

Dentro de la investigación las fuentes primarias a utilizar son los datos obtenidos a través de:

- Los cuestionarios
- Las entrevistas
- Documentación propia de los Gimnasios

- La observación aplicada a colaboradores

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias se refieren a la información obtenida del trabajo de otros investigadores, por tanto, en este caso se realiza una investigación bibliográfica para recabar todo el fundamento teórico necesario.

Ñaupas, et al. (2018) refiere que las fuentes secundarias pueden ser las siguientes: Artículos recopilados, informes, revisiones bibliográficas, resúmenes, bases de datos, entre otros. Y fuentes terciarias como bibliografías, catálogos, clasificaciones, etc. (p.238).

Para tener una mayor orientación en la investigación, las fuentes secundarias a utilizar son:

- Documentos de internet
- Libros de sitios web
- Artículos
- Tesis
- Revistas

1.4.3 Población:

La definición de la población de un estudio es un paso fundamental en el diseño de la investigación. Otzen y Manterola, (2017), definen población como “un conjunto de sujetos que pertenecen a la población blanco, que están disponibles para la investigación”. (p. 227).

Definición y caracterización de la población de estudio.

En esta investigación se cuenta con un total de diez Gimnasios, los cuales son: ASOUNA, Zabü Fitness & Wellness, Smart Evolution Training Studio, el Centro de Estudios para el Desarrollo del Rendimiento Físico y la Salud (CEDERSA) de la

Universidad Nacional, el gimnasio del Palacio de los Deportes de Heredia , The Gym Heredia y Espifitnnes gym, Smartfit, Gimnasio en Forma, ENSO Fitness.

Esta selección de gimnasios se realizó por medio de un censo, para lo cual se visitó a 20 CAF (Centro de Acondicionamiento Físico) del cantón Central de Heredia, con la finalidad de establecer contacto directo con los propietarios y solicitar la colaboración con esta investigación; no obstante, únicamente 10 de los gimnasios contactados participaron en el estudio.

1.4.4 Recopilación de los datos:

Para la recopilación de datos se utilizan técnicas e instrumentos que permiten tener los insumos para realizar la investigación que se desarrolla en los gimnasios.

1.4.4.1 Métodos, técnicas e instrumentos utilizados y procedimientos aplicados.

Según Ñaupas, et al. (2018), “las técnicas para recolectar información son un conjunto de normas y procedimientos para regular un determinado proceso y alcanzar un determinado objetivo” (p. 273).

El autor citado menciona las siguientes técnicas:

- Observación directa- no participante.
- Observación participante.
- Cuestionario.
- Entrevista estructurada.
- Entrevista no estructurada.
- Análisis de documentos.
- Análisis de contenido.
- Test o pruebas.
- Escala de actitudes y opiniones.
- Focus group.

La elección de la técnica de recolección de datos depende de los objetivos de la investigación, dado que se busca analizar los elementos requeridos para la elaboración

de perfiles de puestos en la empresa permitiendo capturar perspectivas y contextos profundizando y enriqueciendo la comprensión.

Nuestras formas de observación, entrevistas, grupos y otras técnicas de trabajo de campo tradicionales, buscan recopilar datos cualitativos extraídos de: 1) la observación, de comportamientos, del entorno natural o social, y de artefactos de la cultura material; 2) la conversación; o 3) materiales documentales textuales o visuales ya existentes. (Hernán, Lineros, y Ruiz, 2020, p.299).

Considerando lo anterior, para efectos de esta investigación se hace referencia a las siguientes técnicas:

- Entrevista

Para el desarrollo de las variables y los objetivos propuestos, se aplican diversas herramientas de recopilación de datos. La entrevista es un instrumento importante que proporciona información detallada y profunda directamente de los participantes, lo cual permite una interacción interpersonal que logra una calidad en los datos recopilados que, a diferencia de los cuestionarios, permiten una mayor flexibilidad para adaptar las preguntas en función de las respuestas y profundizar en el área de interés.

Hernández (2018) menciona que “la entrevista tiene la finalidad de mejorar el conocimiento e intercambio de información logrando una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto al tema” (p. 449). Esto permite tener una perspectiva más completa y fiable del tema de investigación.

En esta investigación se realiza una entrevista semiestructurada a los encargados de los gimnasios.

- Cuestionario

Se plantea utilizar este instrumento para conocer la información de manera eficiente y directa de los involucrados. Esta herramienta se utiliza para recolectar información y facilita la comparación y análisis por medio de respuestas a preguntas específicas.

Sarabia y Alconero. (2019) indican que el cuestionario “se define como un documento estructurado que recoge la información mediante la realización de una batería o conjunto de preguntas dirigidas a una muestra representativa con el fin de cuantificar y generalizar los resultados”. (p. 70).

Asimismo, según las autoras los cuestionarios, pueden ser guiados mediante entrevista personal, entrevista telefónica, autoadministrado en grupo con presencia de un entrevistador, y por correo. (p.70). Por lo cual, esta herramienta se aplica en los Centros de Acondicionamiento Físico que se eligen para realizar el Benchmarking.

- Observación

La observación es una técnica de investigación que implica recopilación de datos a través de la observación directa de personas, comportamientos, eventos, fenómenos, entre otros. La observación permite recopilar los datos de forma inmediata y auténtica que permite al observador ser participante en el entorno para interactuar con los participantes sin intervenir o modificar las condiciones.

La observación suele utilizarse cuando se quiere explorar contextos, culturas o aspectos de la vida social en general, describir las actividades que se desarrollan en las distintas sociedades, comprender procesos, vínculos entre las personas, identificar problemas; así como la generación de posibles hipótesis para estudios futuros. (Piza, Amaquema & Beltrán, 2019, p.3).

Aunado a lo anterior, es importante mencionar que esta técnica se combina con otras técnicas como la entrevista y el cuestionario para obtener una comprensión más completa del tema a indagar. En esta se registran los acontecimientos ocurridos, los comportamientos, patrones y otros, que permiten proporcionar datos detallados que ayuden a responder las preguntas de la investigación.

Para llevar a cabo la observación dentro de la investigación se define el propósito de la observación, se selecciona el entorno y los participantes sujetos de observación y finalmente se planifica la forma de la recolección de la información.

Instrumentos de investigación

Según Ñaupas, et al. (2018) los instrumentos para recolectar información son “las herramientas conceptuales o materiales, mediante los cuales se recoge los datos e informaciones, mediante preguntas, ítems que exigen respuestas del investigado. Asumen diferentes formas de acuerdo con las técnicas que le sirven de base”. (p. 273).

Asimismo, el autor menciona los siguientes instrumentos:

- Lista de cotejo (check list).
- Guía de observación, grabadoras, videograbadoras.
- Libreta de campo-USB.
- Cédula del cuestionario.
- Guía de entrevista.
- Relación de preguntas.
- Fichas de localización e investigación.
- Hoja de codificación.
- Cédula del test.
- Escala de Likert.
- Guía de animación-plan de trabajo.

En esta investigación los instrumentos que se utilizan son los siguientes:

- Guía de observación, grabadoras.
- Guía de entrevista.

1.4.5 Análisis e interpretación de la información:

En la presente tabla se brinda un resumen de la relación de objetivos, variables, indicadores, instrumentos y fuentes mediante las cuales se desarrolla la investigación, con el objetivo de que el lector pueda comprender de una manera óptima el marco dentro del cual se contempla la investigación.

Tabla 2 Objetivos, Variables, Indicadores, instrumentalización y fuentes de las variables.

Objetivos	Variables	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
Describir los perfiles de puestos utilizados en los gimnasios del cantón central de Heredia, para la identificación de los requisitos y actividades solicitadas a los trabajadores.	Perfiles de puestos	Jornada Laboral Requisitos del perfil Condiciones de trabajo.	Observación Entrevista Cuestionario.	Fuentes primarias
Identificar los estratos laborales para la clasificación de los perfiles de puestos utilizados en los gimnasios del cantón central de Heredia.	Estratos Laborales.	Jerarquización Grado académico. Funciones de puesto.	Entrevista y observación. Cuestionario.	Fuentes primarias
Comparar mediante un Benchmarking de las buenas prácticas en la gestión de puestos y perfiles laborales de los gimnasios del cantón central de Heredia para la identificación de elementos a incluir dentro del manual de puestos.	Benchmarking	Cantidad de servicios brindados. Equilibrio de perfiles de puestos. Capacitación técnica y profesional de perfiles de puestos	Entrevista Guía de observación Cuestionario Matriz de comparación	Fuentes primarias

Fuente: Elaboración propia, con base en los objetivos del trabajo de investigación, 2023.

Alcances y limitaciones

El presente estudio busca analizar la situación actual de los gimnasios del cantón central de Heredia. Con respecto a la elaboración de perfiles de puestos, con el fin de estandarización de los puestos laborales.

En el desarrollo de la investigación se pueden encontrar limitaciones en la apertura de información por parte de los colaboradores involucrados en el centro, limitaciones de tiempo de atención, en la veracidad de esta, así como colaboración de los funcionarios a los medios aplicados para el desarrollo de esta.

Tabla 3 Variables, indicadores con sus alcances y limitaciones

Variable	Alcances	Limitaciones
Perfiles de puestos	La identificación de los perfiles de puesto existentes en la actualidad dentro de los gimnasios, así como las actividades desarrolladas.	La recopilación de los datos estuvo limitada a la disponibilidad y disposición de los gerentes y colaboradores de gimnasios para participar en el estudio.
Estratos Laborales	La sectorización de cada uno de los perfiles de puesto según las cualidades, nivel de estudio, experiencia y responsabilidades, generando correctamente perfiles de puestos para los colaboradores involucrados dentro de los gimnasios del cantón central de Heredia.	La variabilidad en la estructura organizacional de los gimnasios puede afectar la consistencia de los datos recolectados.
Benchmarking	La identificación de los perfiles de puesto existentes en otras organizaciones que desempeñan el mismo rubro de actividades que las de los gimnasios del cantón central de Heredia.	Ninguno de los gimnasios consultados indicó contar con un manual de perfiles de puestos, lo que dificulta la comparación y estandarización de la información.

Fuente: Elaboración propia, con base en los objetivos del trabajo de investigación, 2023.

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

En este capítulo se exponen las generalidades de la empresa elegida para esta investigación, y algunas normativas y leyes que influyen directamente en la regulación de los Centros de Acondicionamiento Físico.

2.1 Generalidad de los Gimnasios.

Según Lopategui (2017), las Ciencias del Movimiento Humano se refiere al área que se relacionan con,

El origen, mantenimiento y entrenamiento de cualquier tipo de movimiento que pueda ejecutar el ser humano dentro de un contexto específico. Tales movimientos pueden ser aquellos que se llevan a cabo en los deportes recreativos o competitivos, en los ejercicios dirigidos hacia la prevención de enfermedades o mejoramiento de la salud, y en las actividades físicas que se realizan regularmente durante la vida cotidiana u ocupacional (párr. 1).

Partiendo de lo anterior, según el Instituto Costarricense de Deporte y Recreación (ICODER), el Decreto N°33532-S publicado en la Gaceta N°17 del miércoles 24 de enero del 2007, define como Centros de Acondicionamiento Físico (CAF) aquellos establecimientos cuya función se relaciona con el ejercicio físico, salud, deporte, rehabilitación y la recreación, que ejecutan actividades relacionadas con entrenamiento en planes y programas de ejercicios individuales y colectivas, cuyo fin es mejorar y mantener la aptitud física de los clientes.

Para Monge, et al. (2022), en Costa Rica existen 5 universidades que forman profesionales en Ciencias del Movimiento Humano:

Sobre las carreras de grado académico en Ciencias del Movimiento Humano que se imparten en las universidades costarricenses, para el año 2020, se determina que en el caso de Costa Rica existen dos universidades estatales y tres universidades privadas que imparten la carrera relacionada a las ciencias del movimiento humano. (p.9).

Tabla 4 Universidades que forman profesionales en Ciencias en Movimiento Humano en Costa Rica.

Institución	Carrera
Universidad Nacional (UNA)	Bachillerato en la Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación
Universidad de Costa Rica (UCR)	Bachillerato en Ciencias del Movimiento Humano
Universidad Florencio del Castillo (UCA)	Bachillerato en la Enseñanza de la Educación Física
Universidad Católica de Costa Rica	Bachillerato en la Enseñanza de la Educación Física
Universidad Autónoma de Centro América (UACA)	Bachillerato en Educación Física

Fuente: Monge, et al. (2022).

En este estudio se toman los siguientes gimnasios como referencia.

Tabla 5 Gimnasios investigados en el cantón central de Heredia.

GIMNASIO	MISIÓN	VISIÓN	UBICACIÓN
CEDERSA.	El programa desarrolla y opera actividades relacionadas al desarrollo y rehabilitación de la salud por medio del movimiento humano, tales como la administración y mantenimiento del laboratorio de contra resistencia, procesos de educación continua, rehabilitación de enfermedades (ENT: como hipertensión, diabetes, osteoporosis, etc.) y otras situaciones negativas relacionadas con el sedentarismo, así como el tratamiento de lesiones deportivas que se puedan producir con del movimiento humano o que no permitan la ejecución adecuada de éste y que por tanto deben ser tratadas para que la persona pueda ejecutar ejercicio adecuadamente. La población a impactar es la académica-administrativa, estudiantes y público en general que viva, trabaje, estudie o que se pueda trasladar al Campus Benjamín Núñez de la Universidad Nacional. Este impacto se dará en dos vías, el involucramiento de la persona directamente en los procesos desarrollados en el programa con miras a desarrollar, rehabilitar y mantener su salud y calidad de vida y el involucramiento académico para aprender las técnicas, métodos y metodologías aplicadas al ámbito antes descrito.	El programa CEDERSA se debe constituir en un ente que propicie el contacto de los docentes y estudiantes de la Unidad Académica con la realidad nacional en lo que respecta a las actividades que se desarrollan en los centros de acondicionamiento físico (CAF). Debe generar, proponer y desarrollar procesos destinados a la transmisión de conocimientos que permitan luchar contra los estragos que el sedentarismo y los malos hábitos de vida generan en las personas en general, así como en la posibilidad de desarrollar y rehabilitar la salud de las personas por medio del movimiento humano y su aplicación a través de los diferentes medios y metodologías utilizadas en el presente como en el futuro.	Heredia, Lagunilla, 1.5km al oeste de Jardines del Recuerdo, Campus Benjamín Núñez.
Gimnasio ASOUNA.	Contribuimos con bienestar de nuestros asociados y sus familias, desde los principios solidaristas.	Ser la organización social líder en la Universidad Nacional, que apoyo y facilite el crecimiento socioeconómico y desarrollo integral de sus afiliados.	Heredia, Centro Comercial Plaza Heredia de la entrada principal 25 mts al sur local mano derecha, planta baja.

Smart Evolution Training Studio.	No cuentan con Misión	No cuentan con Visión	Heredia, Mercedes, Montebello calle 14
Zabü Fitness & Wellness.	No cuentan con Misión	No cuentan con Visión	Heredia, Central, Avenida 3.
Palacio de los Deportes Heredia	No cuentan con Misión	No cuentan con Visión	Costado este del Estadio Eladio Rosabal Cordero, calle 12, Heredia, Costa Rica
Personal Gym & Fitness	No cuentan con Misión	No cuentan con Visión	Esquina calle Torre av 111 Santa Cecilia de Heredia
Funcional fitness line	Brindar el mejor servicio en entrenamiento físico, tomando en cuenta diversas formas de hacerlo como running, natación, contra resistencia y entrenamiento funcional, además de que se da el servicio de asesoría personalizada por medio de confección de planes de entrenamiento.	No cuentan con Visión	Heredia Av26 Calle 10 edificio esquinero Guacarí Heredia.
Natural Gym	No cuentan con Misión	No cuentan con Visión	Calle 44 diagonal a calle González Heredia, Labrador, Costa Rica
The Gym Heredia	No cuenta con Misión	No cuenta con Visión	Heredia, San Francisco, del semáforo peatonal del quiropráctico 50mts sur.
Espifitnes Gym.	No cuenta con Misión	No cuenta con Visión	Heredia, Mercedes Norte del puente amarillo 300mts al sureste

Fuente: Elaboración propia.

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

A continuación, se detallan las normas, leyes y reglamentos que impactan de forma directa o indirecta esta investigación.

Tabla 6 Leyes y normativas por las que se rige a los gimnasios en Costa Rica.

Normativa, reglamento o ley	Artículos	Relación con la investigación
Ley orgánica N°7800 de 30 de abril de 1998. Ley Creación del Instituto del Deporte y Recreación (ICODER).	ARTÍCULO 76.- Las instalaciones deportivas y recreativas de carácter público financiadas con fondos de la administración del Estado, deberán planificarse y contribuirse de tal modo que se favorezcan su utilización deportiva polivalente y las actividades recreativas, teniendo en cuenta las diferentes disciplinas deportivas, la máxima disponibilidad y los distintos niveles de práctica de los ciudadanos. Estas instalaciones deberán ponerse a disposición de la comunidad para uso público. ARTÍCULO 77.- Las instalaciones deportivas y recreativas referidas en el artículo anterior, deberán ser accesibles, sin barreras ni obstáculos que imposibiliten la libre circulación de personas con discapacidad física o personas de edad avanzada. Asimismo, los espacios interiores de los recintos deportivos deberán proveerse de las instalaciones necesarias para su normal utilización por las personas, siempre que lo permita la naturaleza de los deportes a los que se destinen dichas instalaciones. ARTÍCULO 78.- Las entidades deportivas y quienes tengan en administración instalaciones deportivas, deberán cumplir con las disposiciones emanadas de las entidades públicas correspondientes en lo referente al cumplimiento de seguridad y salud. ARTÍCULO 79.- Son competencia del Consejo los planes de construcción, mantenimiento y mejoramiento de las instalaciones deportivas públicas para el desarrollo del deporte para todos y de alta competición, así como los planes tendientes a actualizar, en el ámbito de sus competencias, la normativa técnica existente sobre este tipo de instalaciones. Todo proyecto, plano o diseño al igual que la construcción de instalaciones de cualquier tipo destinadas a la educación física, al deporte y la recreación, llevarán la aprobación del Instituto. ARTÍCULO 80.- Es potestad del Instituto adquirir, tomar en arriendo o construir instalaciones deportivas o recreativas que se consideren necesarias para lograr los fines de esta ley; todo conforme a la viabilidad financiera y presupuestaria del proyecto.	Los gimnasios deben de cumplir con lo estipulado para la regulación deportiva del país, así como cualquier actividad física, comité de deportes y educación física, ligadas, asociaciones, federaciones, etc., al mismo tiempo cumpliendo con los estatutos, reglamentos y programas que fiscalizan y regulan las actividades y condiciones higiénicas.

	ARTÍCULO 81.- Es potestad del Instituto indicar cuáles áreas adecuadas de los inmuebles del Estado, sus instituciones o empresas, así como de los municipios, deben reservarse para construir instalaciones deportivas y recreativas. En el caso de los municipios, se estará a lo dispuesto en el Código Municipal. ARTÍCULO 82.- El Instituto estará facultado para coordinar, con la comisión centralizadora de permisos para la construcción, a fin de que se cómo a su construcción según la Ley No. 4240, de 15 de noviembre de 1968, y la Ley No. 4574, de 4 de mayo de 1970. ARTÍCULO 83.- El Instituto está facultado para traspasar a su patrimonio los parques recreativos o las instalaciones deportivas que actualmente administra la Dirección General de Educación Física y Deportes o bien para traspasarlos como propiedad de otros entes públicos, con la debida justificación. ARTÍCULO 84.- El Instituto dictará las normas para el otorgamiento de las concesiones o los permisos de uso sobre las instalaciones deportivas y recreativas públicas, todo de conformidad con la Ley No. 7668, de 5 de mayo de 1997. ARTÍCULO 85.- Todas las instalaciones deportivas y recreativas públicas construidas con el financiamiento estatal, contarán con una junta administrativa, integrada por dos miembros de la municipalidad respectiva, un miembro nombrado por el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación y dos del comité cantonal de deportes y recreación. Los miembros de la Junta permanecerán en sus cargos durante el período gubernamental de cuatro años, y podrán ser removidos por el Consejo, por justa causa, según el reglamento de la presente ley.	
Ley general de salud N°5395 Ministerio de Salud.	Artículo 253.- Los propietarios o administradores de establecimientos destinados a la prestación de servicios de embellecimiento, higiene o limpieza personal tales como peluquerías, barberías, salones de belleza, gimnasios y otros similares deberán obtener permiso previo para su instalación del ministerio y éste será concedido sólo cuando los interesados acrediten haber dado cumplimiento a las exigencias reglamentarias que dicho ministerio dicte en resguardo de la salud de las personas que requieren tales servicios y del personal de esos establecimientos. Ninguna autoridad podrá conceder patente o permisos de instalación a estos establecimientos sin que el interesado acredite haber obtenido la correspondiente aprobación de la autoridad de salud. Artículo 254.- Toda persona que opere cualesquiera de los establecimientos citados en el artículo anterior, deberá mantener el lugar, las instalaciones, los equipos y utensilios en condiciones de higiene y limpieza a fin de evitar que puedan constituir foco de infección o criaderos de vectores de enfermedades transmisibles. Artículo 255.- Queda prohibido utilizar en los servicios a que alude la presente sección, sustancias, productos o cosméticos tóxicos o peligrosos o cosméticos medicamentos no registrados y autorizados por la autoridad de salud.	Al encontrarse los gimnasios en temas relacionados a la salud al haberse decretado la salud como de interés nacional se incluye debido a que se debe de cumplir con todas las estipulaciones legales y regulación de los servicios de salud, así como la supervisión y promoción de la salud pública por parte del Ministerio de Salud.

	Artículo 256.- El personal de los establecimientos a que se refiere esta sección deberá tener el certificado de salud reglamentario y deberá disponer de las medidas de protección personal durante su trabajo. Artículo 257.- Todo establecimiento en que se presten servicios de belleza, limpieza o higiene corporal podrá ser clausurado temporal o definitivamente por el ministerio cuando funcione en forma	
Ley general de salud Oficializa el manual de normas para la habilitación de centros de acondicionamiento físico N°33532 Decreto n°33532-s Ley General de Salud	Artículo 1º-Oficialícese para efectos de aplicación obligatoria en establecimientos el "Manual de Normas para la Habilitación de Centros de Acondicionamiento Físico".	Se debe de contar con personal capacitado que pueda realizar procesos de evaluaciones periódicos a los asistentes a los gimnasios, así como estar incluido un 50% del tiempo mínimo en este proceso de supervisión, para conocer el estado de salud. El personal involucrado debe de contar con un correcto entrenamiento para realizar maniobras de resucitación cardiopulmonar básica aprobado y vigente. Los entrenadores personales deben contar con un título universitario en una carrera cuyo plan de estudios capacite al profesional en ciencias del movimiento humano, educación física y terapia física con reconocimiento por parte del Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada (CONESUP) o el Consejo Nacional de Rectores (CONARE). Especifica las condiciones en las que deben operar los establecimientos para el acondicionamiento físico, asegurando la calidad del servicio brindado, así como responsabilidad de los dueños en certificarse ante el ICODER, así como certificación de los instructores

Ley 7600 Costa Rica Ley de igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad.	Artículo 41.-Especificaciones técnicas reglamentarias Las construcciones nuevas, ampliaciones o remodelaciones de edificios, parques, aceras, jardines, plazas, vías, servicios sanitarios u otros espacios de propiedad pública, deberán efectuarse conforme a las especificaciones técnicas reglamentarias de los organismos públicos y privados encargados de la materia. Las edificaciones, privadas que impliquen concurrencia y brinden atención al público deberán contar con las mismas características establecidas en el párrafo anterior. Las mismas obligaciones mencionadas regirán para los proyectos de vivienda de cualquier carácter financiados total o parcialmente con fondos públicos. En este tipo de proyectos las viviendas asignadas a personas con discapacidad o familias de personas en las que uno de sus miembros sea una persona con discapacidad deberán estar ubicadas en un sitio que garantice su fácil acceso. Artículo 43-Estacionamientos Los establecimientos públicos privados de servicio al público, que cuenten con estacionamiento, deberán ofrecer un cinco por ciento total de espacios destinado, expresamente a estacionar vehículo, conducidos por personas con discapacidad o que las transporten. Pero, en ningún caso, podrán reseñarse para ese fin menos de dos espacios. Esos vehículos deberán contar con una identificación y autorización para el transporte y estacionamiento expedida por el Ministerio de Obras Públicas y Transportes. Esos espacios deberán estar ubicados cerca de la entrada principal de los locales de atención al público. Las características de los espacios y servicios expresamente para personas con discapacidad serán definidas en el reglamento de esta ley. Artículo 44.-Ascensores Los ascensores deberán contar con facilidades de acceso, manejo, señalización visual, auditiva y táctil, y, con mecanismos de emergencia, de manera que puedan ser utilizados por todas las personas. Artículo 50- Información accesible Las instituciones públicas y privadas deberán garantizar que la información dirigida al público sea accesible a todas las personas, según sus necesidades particulares.	Esta ley especifica el cumplimiento de condiciones óptimas para el acceso de cualquier persona con discapacidad a las instalaciones, incluyendo rampas de acceso, baños con cumplimiento de medidas y aditamentos, brindando equiparación de oportunidades para todos los involucrados.
Dirección general de tributación Nºdgt-r-060-2017	Artículo 1º-Obligación de inscripción y desinscripción en el Registro Único Tributario y sus consecuencias. Artículo 2. Clasificación utilizada para las actividades económicas. Para las actividades económicas esta Administración Tributaria ha adaptado la Clasificación Internacional Industrial Uniforme de todas las Actividades Económicas (Revisión 3) autorizada a 6 dígitos, por lo que para su codificación es necesario identificar en primera instancia el sector económico al que pertenece, conforme se detalla en el Anexo 1 Sectores económicos. Artículo 10. Constancia de Inscripción. La constancia de inscripción o el formulario de inscripción en el Registro Único Tributario constituyen un documento público, el que deberá colocarse en un lugar visible en el establecimiento del obligado tributario. Si se	Cumplimiento con la inscripción en el padrón del Ministerio de Hacienda según sea la actividad económica o lineamiento que entren a regir a persona física o jurídica según su actividad empresarial.

	tienen otras oficinas, locales, sucursales o agencias, cada una deberá exhibir su constancia de inscripción vigente.	
Reglamento a la Ley de Inclusión y Protección Laboral de las Personas con Discapacidad en el Sector Público, Ley N°8862 N°36462-MP-MTSS	Artículo 3°-Objeto del Reglamento. El presente Reglamento tiene como objeto regular los mecanismos para la efectiva aplicación y seguimiento de la Ley N°8862, a fin de alcanzar la más plena inclusión de las personas con discapacidad en el ámbito laboral del sector público. Artículo 7°-Responsabilidades de las Unidades de Recursos Humanos: Las Unidades de Recursos Humanos tendrán como parte de sus funciones regulares las siguientes. Artículo 8°-Obligación de contratar. Todas las instituciones del Sector Público dispuestas en el artículo 2 del presente Reglamento, deberán escoger de manera obligatoria a la persona con discapacidad que haya superado las pruebas selectivas y de idoneidad correspondientes y que acepte el puesto, aunque la nómina o la designación haya sido conformada por un(a) solo(a) candidato(a) o solo una persona se hubiese presentado a la entrevista. Artículo 11.-Del Registro Nacional de personas desempleadas y subempleadas, incluye población vulnerable con especial énfasis en las personas con discapacidad Artículo 14.-Obligación Institucional por condición de discapacidad. Cuando un trabajador o trabajadora del sector público adquiere una discapacidad la institución estará obligada a tomar las medidas técnicas y administrativas que señala la Ley 7600 y la Ley de Riesgos del Trabajo. Artículo 15.-Sanciones. Las personas funcionarias públicas que incumplan la disposición relativa al reclutamiento, selección y contratación de personal regulada en la presente norma, podrán ser sancionadas de conformidad con lo establecido en los artículos 75, 76 y 77 de la Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad No. 7600 del 02 de mayo de 1996, y de acuerdo con las disposiciones de la Ley General de la Administración Pública en lo que corresponda. Artículo 16.-Reformas. "Todas las instituciones públicas del Estado estarán obligadas a reinsertar a aquel servidor regular que por fuerza mayor o cualquier otro riesgo del trabajo adquiriera una discapacidad que afecte su idoneidad en el desempeño de su puesto, ya sea adaptándole el entorno, reubicándola, trasladándola o reasignándola en descenso, con su consecuente indemnización dentro de la organización del Estado". Artículo 17.-Disposiciones finales. En lo no regulado en el presente Reglamento, se aplicarán, en lo que fuere razonablemente compatible, las disposiciones contenidas en la Ley General de la Administración Pública, Ley N°6227 y sus reformas, y en la Ley N°7600, Ley de Igualdad de Oportunidades para las personas con discapacidad.	Dentro de los gimnasios se debe de brindar un proceso de selección de personal contando con equidad y cumplimiento con la ley 8862, brindando una equidad en las oportunidades laborales a los participantes que cuenten con condiciones de discapacidad, siempre y cuando no los imposibilite cumplir cualquiera de las actividades asignadas, igualmente se detalla que en caso de que el colaborador sufra algún inconveniente y cuente con discapacidad en el cumplimiento de sus labores debe de ser reubicado por parte de la institución o en caso de que pueda seguir laborando dentro de la institución esta debe de estar adaptada para las condiciones del colaborador.

Fuente: Elaboración propia, con base en los objetivos del trabajo de investigación, 2023.

CAPÍTULO III MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL

En el siguiente capítulo se extienden diferentes conceptos relacionados con los objetivos de la investigación mencionados en los capítulos anteriores, para brindar al lector un alto y extenso entendimiento de temas como Perfil de Puestos, Estratos Laborales y Benchmarking con el desarrollo de cada uno de los indicadores para cada variable.

3.1. Perfil de puestos

Como se menciona en el capítulo 1 y según el Glosario de Términos y Expresiones de la Gestión de Recursos Humanos de la Dirección General del Servicio Civil de Costa Rica (2013):

Define perfil de puesto como la descripción de un puesto detallando los rasgos particulares que lo identifican y perfil profesional como el conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias para el desarrollo de las funciones y tareas de una determinada profesión. Entre estas competencias se encuentran los saberes, las técnicas, aptitudes y actitudes sociales. (p.55).

Según las definiciones anteriores, se puede decir que un perfil de puestos corresponde a la descripción detallada de todas las responsabilidades, requisitos, tareas y habilidades necesarias para cumplir con la labor de un puesto de trabajo.

Dentro de esta variable es importante resaltar el termino de perfil profesional ya que este es el complemento en la elaboración de un perfil de puesto como lo menciona Gómez y Leyva, (2018), “el término de perfil profesional suele hacer referencia tanto al producto de una experiencia educativa como a las características que demanda y debe poseer un individuo” (p.24).

Es decir, es la vía por la que se comunicar de una manera clara al colaborador de lo que se espera de él en un puesto en particular. Indicando a su vez el título del puesto, experiencia necesaria, nivel educativo y cualquier otro detalle relevante para la contratación de un puesto.

Para el desarrollo de la variable perfil de puesto dentro de esta investigación se plantean los siguientes indicadores:

3.1.1 Jornada Laboral

Como primer indicador se tiene la jornada laboral donde el artículo 137 del Código de Trabajo se refiere a la jornada como un tiempo efectivo aclarando: Tiempo de trabajo efectivo es aquél en que el trabajador permanezca a las órdenes del patrono o no pueda salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de descanso y comidas.

Con esto se puede entender como jornada laboral a las horas y los días a los que se compromete un colaborador a cumplir para el desempeño de sus funciones. Estas jornadas pueden variar según a las leyes y políticas que posea la organización.

Según el Código de Trabajo (2015), la jornada diurna se define como: “El trabajo diurno el comprendido entre las cinco y las diecinueve horas, y nocturno el que se realiza entre las diecinueve y las cinco horas” (p. 45).

Para el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), (2016), la jornada nocturna es la que se realiza entre las siete de la noche y las cinco de la mañana del día siguiente.

En el caso de la jornada mixta, el MTSS indica que es aquella en que se labora una parte en el período comprendido entre las cinco de la mañana y las siete de la noche y otra parte entre las siete de la noche y las cinco de la mañana.

En adición, las jornadas laborales se encuentran vinculadas directamente a los puestos de trabajo, ya que determinan la cantidad de horas que un colaborador debe dedicar a sus tareas. Según el tipo de trabajo, contrato o regulaciones laborales la duración y distribución de las jornadas puede variar adaptándose a las demandas y responsabilidades específicas de un puesto. Es importante que las jornadas se ajusten a las necesidades del puesto respetando los límites legales para garantizar el bienestar y la productividad de los colaboradores de una organización.

3.1.2 Requisitos del perfil

Como segundo indicador dentro de esta variable se presenta los requisitos del perfil o bien se puede entender como las especificaciones del puesto como menciona Marín (2021), “la especificación del puesto es una declaración de conocimientos, habilidades y actitudes que necesita la persona para desempeñar el trabajo”. (p.1).

Por otra parte, menciona el glosario de términos de la Seguridad Social de América (2015), como especificación del puesto “la determinación de los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, los que, si bien se refieren al trabajador o empleado, no están vinculados a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que lo ocupe.” (parr.1)

Con esto es posible entender que los requisitos del perfil son una serie de habilidades necesarias para desempeñar un cargo. Los cuales pueden variar de acuerdo con las necesidades de una organización. Algunas de las determinantes más comunes son:

Educación: Se analiza el nivel educativo requerido, ya sea este, educación media, un grado técnico o título universitario.

Experiencia laboral: En una buena parte de los casos se solicita contar con una experiencia laboral relevante para la cual pueda desempeñar las actividades involucradas en el puesto.

Sin embargo, Estrada, Sierra y Salazar (2018) resaltan que:

En la mayor parte los empleos a los que logran acceder los consiguen utilizando principalmente recomendaciones por medio de sus redes familiares o de amistad, y son pocos los casos en que llegan a un trabajo gracias a un aviso de ocasión o búsqueda de vacantes. Se ven limitados para ocupar esos puestos, sea por la falta de experiencia laboral o bien por aspectos como el nivel de escolaridad. (p. 145).

Habilidades técnicas: Es importante resaltar la importancia de la inclusión de conocimientos software, herramientas o maquinaria específicas para llevar a cabo tareas en un determinado puesto.

Se define por parte de Monroy, Chanchí y Ospina (2021):

Las habilidades técnicas se refieren al conocimiento especializado y la capacidad necesaria para realizar acciones, tareas y procesos complejos relacionados con la disciplina de la ingeniería de software. Las habilidades técnicas se agrupan en áreas de habilidades de ciclo de vida y áreas de habilidades transversales. (p.536)

Habilidades blandas: También llamadas habilidades sociales o interpersonales. Según Vera (2016) por habilidades blandas se entiende aquellas capacidades particulares que podrían mejorar el desempeño laboral, facilitar la movilidad interna, catapultar la carrera profesional y predecir el éxito laboral. (p. 56).

Por otra parte, Espinoza y Gallegos (2019) indican:

Es necesario recopilar los principales conceptos sobre habilidades blandas, compilar los métodos que permiten una adecuada puesta en marcha de las habilidades blandas a nivel educativo, e identificar las habilidades blandas mínimas requeridas a nivel laboral y de base para la futura inserción laboral de las personas (p.44).

Idiomas: Se considera una competencia importante debido a el involucramiento de un gran número de personas hablantes por lo cual es importante destacar que el aprendizaje de un idioma extranjero.

A partir de los requisitos de un perfil de puesto se logra identificar los candidatos adecuados por lo cual estos deben estar definidos y ser realistas para que de esta manera las empresas puedan realizar una adecuada contratación.

El Código de Trabajo en su artículo 408 establece lo siguiente:

Todas las personas, sin discriminación alguna, gozarán de las mismas oportunidades para obtener empleo y deberán ser consideradas elegibles en el ramo de su especialidad, siempre y cuando reúnan los requisitos formales solicitados por la persona empleadora o que estén establecidos mediante ley o reglamento. (p.156).

Aunado a lo anterior, cabe destacar que todas las personas que logren el cumplimiento de los requisitos que solicite una empresa poseen las mismas oportunidades para aplicar por un puesto vacante.

3.1.3 Condiciones de trabajo

Como tercer y último indicador dentro de la variable de perfil de puestos se encuentran las condiciones de trabajo las cuales según el glosario de términos y expresiones de la gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil de Costa Rica (2013). Lo define como:

Factor que se refiere a las condiciones físicas o ambientales bajo las que debe ejecutarse el trabajo, sobre las cuales el servidor no puede ejercer control alguno y que podrían afectar su estado físico o mental o exponerlo inevitablemente a accidentes, enfermedades o peligros durante la ejecución de las tareas. (p.22).

Entendiendo así, que dentro de las condiciones de trabajo se encuentran factores físicos y ambientales en los que se llevan a cabo las labores dentro de una organización y que afectan de manera directa el desenvolvimiento de los colaboradores dentro de una empresa.

Por otra parte, según la ley N° 6727 de Riesgos del Trabajo, del 9 de marzo de 1982, establece que constituyen riesgos del trabajo los accidentes y las enfermedades que sufran los trabajadores con ocasión o por consecuencia del trabajo que desempeñen en forma subordinada y remunerada, así como la agravación o reagravación que resulte como consecuencia directa, inmediata e indudable de esos accidentes y enfermedades.

Con esto se puede entender, que las condiciones de trabajo están muy relacionadas con la salud laboral, así como también con el bienestar de los colaboradores de una compañía y a su vez con la prevención de riesgos laborales.

Adicionalmente, las condiciones de trabajo influyen en el personal de las organizaciones, de forma que, de no ser consideradas dignas, pueden ser causantes de afectaciones en la vida personal y laboral de las y los trabajadores, tal y como se aprecia en la publicación de la Organización de las Naciones Unidas (2019) donde se afirma que “el principal problema que arrastra en estos momentos el mercado laboral es la generalización del empleo de mala calidad. Esta adversidad afecta a millones de personas que han de aceptar condiciones laborales deficientes” (párr. 1).

Partiendo de lo anterior, es necesario conocer las condiciones de trabajo dentro de cualquier empresa, de manera que se logre determinar si el ambiente de trabajo es el idóneo, valorando aspectos como si cuentan o no con un salario justo, los horarios de trabajo y si los tiempos de descanso son apropiados, además, si cuentan o no con oportunidades de desarrollo, capacitaciones, seguridad y limpieza en las áreas de trabajo.

Por otra parte, la carga de trabajo es un criterio relevante debido a que la cantidad y complejidad en las labores asignadas pueden afectar el nivel de estrés y satisfacción en el trabajo de las personas. Tomando en consideración lo mencionado anteriormente, se evidencia que entre mejores y más atractivas sean las condiciones de trabajo para las y los colaboradores, estos manifiestan mayor interés en las ejecuciones de sus labores y actividades diarias.

Al respecto, Mc Shane (2018) indica que las condiciones de trabajo idóneas dependen, en gran medida, de la mentalidad y del clima que rodee a las instituciones, y en su obra destaca que “Una cultura organizacional sólida depende de las condiciones laborales donde los empleados interactúan regularmente entre sí” (p. 403).

Partiendo de lo anterior, es claro que las condiciones de trabajo están enlazadas con la cultura organizacional de una empresa debido a que los valores, comportamientos, la comunicación dentro de cualquier organización intervienen en el clima de trabajo afectando de manera positiva o negativa las condiciones de trabajo.

3.2. Estratos laborales

Las personas en las organizaciones son indispensables para el desarrollo de estas, de acuerdo con Pérez (2019):

El capital humano es la parte intangible de una organización que, pese a no estar reflejada en los estados contables o financieros, genera un valor actual o futuro. El capital humano es considerado un “capital” para las empresas porque guarda relación entre la inversión, en seleccionar, contratar y desarrollar la gente que integra una empresa y el logro de incrementar la productividad. (párr. 6)

En concordancia con lo anterior, las personas con un mayor desarrollo, es decir, que cuentan con una educación avanzada, habilidades especializadas y experiencia acumulada, a menudo tienen mayores probabilidades de acceder a cargos de mayor responsabilidad y remuneración, lo que los coloca en estratos ocupacionales más altos. Por otro lado, las personas con menos educación, experiencia o habilidades pueden ocupar roles o posiciones en estratos ocupacionales más básicos.

Tal y como se menciona en el capítulo 1, la Dirección General del Servicio Civil de Costa Rica (2013) define estratos ocupacionales como “la división organizativa ocupacional para fines metodológicos, orientada a enmarcar procesos de trabajo, niveles organizacionales, factores generales de clasificación y clases genéricas”. (p.36)

Aunado a esto y en continuidad con la gestión de recursos humanos del Régimen de Servicio Civil de Costa Rica (2013), algunos de los estratos ocupacionales establecidos son los siguientes:

Estrato Operativo: Caracteriza puestos que están en la base de la organización, tareas de carácter sencillo y repetitivo.

Estrato Calificado: Caracteriza ocupaciones que exigen una mayor cualificación ocupacional.

Estrato Técnico: Están en un nivel intermedio en la estructura, caracterizan labores de nivel auxiliar en una disciplina específica.

Estrato Profesional: Implica el análisis, investigación, formulación y desarrollo de conceptos, teorías y métodos, aplicación de conocimientos en un campo de trabajo.

Asimismo, el compendio de perfiles de cargos administrativos de la Universidad Nacional de Costa Rica (2018), establece como parte de su ordenamiento estructural los estratos: Gestión operativa, Técnico, Profesional y Director.

En resumen, los estratos ocupacionales se refieren a las diferentes categorías o niveles en los que se pueden clasificar los cargos o puestos de trabajo en función de diversos factores, como la formación requerida, la experiencia, la responsabilidad asumida y la remuneración. Estos estratos ocupacionales se utilizan para organizar la estructura ocupacional de organización.

3.2.1 Jerarquización

El término jerarquización dentro de una empresa hace referencia a la forma en que se organiza y coordina una organización. De acuerdo con Fernández (2019):

Los niveles jerárquicos nos permiten dividir, organizar y coordinar las actividades de la empresa de modo que cada empleado conozca el alcance de su posición y las tareas que deberá realizar para llevarlas a cabo, mejora la comunicación entre los empleados y facilita el logro de los objetivos y metas propuestos. (p.60)

De acuerdo con lo anterior los niveles jerárquicos ayudan a los colaboradores a conocer su posición en la estructura de una organización, estos indican el grado

de responsabilidad, autoridad y toma de decisiones que tienen con respecto a otros niveles de la estructura organizativa.

Los niveles jerárquicos más comunes son dirección general, gerencias, jefes de departamento, supervisores o jefes de planta y operativo.

3.2.2 Grado Académico

Un grado académico es un indicador del nivel de formación educativa de una persona, los grados académicos son otorgados por las instituciones educativas en reconocimiento a la aprobación de un programa de estudio específico.

En Costa Rica, de acuerdo con la ley 2160, Ley Fundamental de Educación, sancionada en 1957 y modificada por última vez en el año 2017, se establece que el sistema educativo nacional ofrece cuatro niveles educativos: preescolar, educación primaria, educación media y educación superior.

Los grados académicos son importantes ya que indican el nivel de competencia y conocimiento que posee una persona en un campo o área específica, razón por la cual son utilizados como requisito en los perfiles de puestos y dentro de los procesos de selección y reclutamiento de personal.

En concordancia con la Oficina de Planificación de la Educación Superior (OPES) del Consejo Nacional de Rectores (CONARE) que establece, en su compendio de leyes, decretos y convenios de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica, la nomenclatura de grados y títulos de la educación superior define grado académico como:

Es el elemento del diploma que designa el valor académico de los conocimientos y habilidades del individuo, dentro de una escala creada por las instituciones de educación superior para indicar la profundidad y amplitud de estos conocimientos y habilidades en cuanto estos puedan ser garantizados por el diploma (p.88).

Asimismo, el glosario de términos técnicos del Programa de Desarrollo de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA) define en termino nivel de educación como la formación académica asociada a la educación

primera, secundaria, técnica, parauniversitaria y universitaria que requiere el ocupante para desempeñar las actividades asignadas al cargo (p.01).

En relación con la formación de nivel técnico, también es importante contemplar el Marco Nacional de Cualificaciones de Educación y Formación Técnica Profesional de Costa Rica (MNC-EFTP-CR) ya que esta estructura norma las cualificaciones y las competencias asociadas a partir de un conjunto de criterios técnicos, con el fin de guiar la formación; asociar las ocupaciones; y facilitar la movilidad de las personas en los diferentes niveles técnicos; de acuerdo con la dinámica del mercado laboral.

Por otra parte, de acuerdo con el convenio sobre la nomenclatura de grados y títulos de la educación superior universitaria estatal (2004) Los grados académicos que se otorgan en la educación superior universitaria en Costa Rica según nivel son

- Primer nivel: Pregrado (Diploma y Profesorado)
- Segundo Nivel: Grado (Bachillerato y Licenciatura)
- Tercer Nivel: Posgrado (Especialidad Profesional, Maestría y Doctorado académico).

3.2.3 Funciones del puesto

De acuerdo con el Código de Trabajo de Costa Rica, se establece en el artículo 4 que un trabajador es toda persona física que presta a otra u otras sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros en virtud de un contrato de trabajo expreso o implícito, verbal o escrito, individual o colectivo.

En función de lo anterior, el contrato de trabajo es un acuerdo legal entre el colaborador y su empleador a través del cual se establecen los derechos y obligaciones de ambas partes, el artículo 18 del código de trabajo menciona lo siguiente:

Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es todo aquél en que una persona se obliga a prestar a otra sus servicios o a ejecutarle una obra, bajo la dependencia permanente y dirección inmediata

o delegada de ésta, y por una remuneración de cualquier clase o forma. Se presume la existencia de este contrato entre el trabajador que presta sus servicios y la persona que los recibe (p.3).

Dentro de este orden de ideas, las funciones del puesto son las obligaciones y responsabilidades adquiridas por los colaboradores con relación a su puesto de trabajo, si bien el contrato laboral debe especificar el cargo, responsabilidades y tareas que el empleado llevará a cabo, este es muy general y los encargados de recursos humanos utilizan los manuales de perfiles de puesto como herramientas para dar a conocer de forma más amplia y detallada las funciones de cada uno de los cargos.

3.3. Benchmarking

La globalización es un fenómeno económico, social y cultural que ha tenido un impacto significativo en las empresas y su funcionamiento en todo el mundo. Beltrán (2021) menciona “La globalización evoluciona con el pasar del tiempo, es por ello que las organizaciones deben ir conforme al desarrollo” (p.3).

Se entiende a su vez que la globalización ha intensificado la competencia a nivel mundial y muchas empresas se han visto obligadas a implementar la innovación y adoptar nuevas prácticas, las cuales buscan generar valor agregado para mejorar la competitividad. Esto se da debido a la transformación que ha tendido la operatividad de las organizaciones en todo el mundo. Aunado a lo anterior, Beltrán (2021) menciona que:

En los últimos años, a nivel mundial las organizaciones desafían mercados altamente competitivos y globalizados y por ello causa una dependencia de información constante sobre la disertación o avance de nuevas metodologías y estrategias implementadas en la gestión de calidad, en la cual muchas organizaciones recurren a varias herramientas y técnicas, con el principal objetivo que es el obtener sus mejores resultados en función de la competitividad (p. 1).

De acuerdo con lo anterior, se puede considerar que las organizaciones en un mundo globalizado deben adoptar distintas prácticas que les permita realizar mejoras y cambios de acuerdo con las circunstancias actuales.

La globalización aumenta día con día y con ello las organizaciones se vuelven cada vez más competitivas, una herramienta para hacerle frente a este fenómeno es del benchmarking que como se conoce, según Briones, et al. 2021, “pretende que las empresas mejoren su desempeño, comparándose en términos de productividad, eficiencia, eficacia, calidad con otras compañías que son diferentes y que representan la excelencia” (p.2033).

Entre algunos conceptos del benchmarking se resalta lo mencionado por Briones et al. (2021), el cual indica que “es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras)” (p. 2031).

Esta definición se asemeja a lo que define Espinoza y Gallegos (2019):

El Benchmarking es una herramienta útil para recopilar información en cualquier campo o área, para identificar los riesgos antes de tomar cualquier decisión, a nivel comercial o empresarial se pueden conocer las tendencias en el desarrollo de bienes o servicios, patrones de comportamientos del consumidor. (p. 16).

Por otro lado, según Briones et al. (2021) “el benchmarking tiene como finalidad crear información para la organización, de tal manera que esta le sirva para mejorar y tener ideas prácticas para aplicar, basándose en la información, experiencia y éxito de otras empresas” (p. 2033).

A su vez, Beltrán (2021), menciona que:

Como herramienta para recoger información se toma en consideración el Benchmarking ya que se convierte en una herramienta esencial que ayuda a identificar las mejores prácticas de las organizaciones mediante una evaluación comparativa que permite analizar y mejorar el rendimiento de funciones determinadas (p. 2).

En función de lo anterior, se deduce que el benchmarking permite a una organización identificar y estudiar las mejores prácticas. Esto ayuda a entender lo

que otras empresas están haciendo bien y a aplicar esas lecciones para mejorar el rendimiento propio.

Según Mangul et al, (2019), citado por Orozco & Barzola, (2022) existen diferentes tipos de benchmarking:

“Competitivos, internos y funcionales. El propósito principal de los tres tipos es ofrecer ayuda a los gerentes a ver dónde se encuentran sus divisiones, organizaciones, competidores o empresas en otras industrias en la parte superior de la línea”. (p. 24).

Por otro lado, Hernández y Cano (2017), citado por Briones Briones et al. (2021) definen los diferentes tipos de Benchmarking:

Benchmarking interno: Este tipo de Benchmarking se produce cuando la compañía busca las mejores prácticas dentro de sus límites. Se comparan parámetros entre distintas ubicaciones de una misma organización. Se trata de aprender de los mejores, de sus buenas prácticas, de aquellos puntos difíciles que pueden ser solventados, y que, de hecho, lo son por algunos empleados, al margen de la doctrina oficial de la empresa.

Benchmarking externo: A su vez este tipo de Benchmarking se divide en tres:

Benchmarking competitivo. Es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras). Posiblemente sea el más complicado, ya que los competidores reservan sus ventajas competitivas para sí mismos.

Benchmarking genérico. Es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en que industria o mercado se encuentre. Consiste en la comparación de funciones o procesos afines con independencia del sector al que pertenecen sus empresas.

Benchmarking funcional. El funcional, identifica la práctica más exitosa de otra empresa, sea o no competidora, pero que se considera líder en un área específica de interés. (p. 2031).

3.3.1 Equilibrio de perfiles de puestos.

En la actualidad para lograr un desarrollo correcto en los puestos de trabajo es indispensable que exista un equilibrio entre el desarrollo profesional, competencias y actividades asignadas a cada uno de los colaboradores involucrados en las funciones a realizar.

En función de lo anterior, Guanipa (2019) resalta que:

Surge la necesidad de buscar un equilibrio entre satisfacer las necesidades de las personas, aspecto importantísimo para retenerlas dentro de la institución, y las metas de la organización. Esta tiene la obligación de propiciar un buen clima laboral, atender los requerimientos de los trabajadores y ofrecerles oportunidades de crecimiento (en lo laboral y lo formativo). (p. 2).

De esta forma, toda organización que se encuentra en búsqueda de un correcto proceso de equilibrio para los empleados o prospectos debe incluir una amplia y detallada descripción del puesto, resaltando cuáles serán las tareas y responsabilidades para desarrollar, así como aclarar las expectativas del colaborar a reclutar. Con respecto a lo anterior, Diez (2021) menciona que los problemas más frecuentes que se presentan en las empresas son los siguientes:

La falta de diseño de puestos, problemas en la dotación de personal, fallas en la ejecución del trabajo, deficiencias en la evaluación del desempeño, deficiencias en la asignación de sueldos y salarios, falta de descripciones y especificaciones de puestos, duplicidad de funciones, bases para la capacitación, entre otros. (p 10).

Es decir que, al contar con un diseño de puesto el cual permita la distribución correcta de cargas de trabajo en las tareas a desempeñar, se brinda un desarrollo adecuado para cada una de las tareas asignadas a los empleados de la organización. Sobre este punto, Robles (2020) menciona:

Para contar con una correcta distribución del trabajo debe de existir una evaluación de la relación con irregularidades en el flujo de trabajo, las cuales se salen de control del propio trabajador, con esto se busca cargas de trabajo equitativas y equilibradas en los puestos de trabajo, las organizaciones deben proporcionar un empleo saludable a fin de prevenir la sobrecarga y contribuir en no dañar la salud del trabajador (p.119).

Asimismo, cabe destacar que, para un correcto desempeño del personal en las labores asignadas, este debe de contar en la mayoría de los casos con un porcentaje de expertiz que le permita desarrollarse de manera correcta en cada una de las actividades asignadas según sea su rol, con esto se busca garantizar que los candidatos o colaboradores fueron los adecuados al momento de la selección.

A su vez Peña (2022) resalta que “Las organizaciones buscan habilidad de resolución de conflictos, liderazgo, proactividad, buena comunicación, manejo de herramientas especiales, entre otras diferentes a la experiencia laboral” (p.6)

No obstante, las empresas deben de brindar una retribución y beneficios adecuados para los empleados contando con una compensación justa acorde a las características, responsabilidades y requisitos solicitadas para el desempeño correcto de las del puesto.

3.3.2 Capacitación técnica y profesional de perfiles de puestos.

En un mundo empresarial en constante evolución, las organizaciones deben ser ágiles y flexibles para asegurarse que la empresa se encuentre actualizada con el objetivo de afrontar los desafíos que emergen constantemente.

La capacitación permite que los empleados adquieran nuevas habilidades y se adapten a los cambios en su entorno laboral. Aunado a esto, Instituto Nacional de Aprendizaje (2017), citado por Obando (2020) menciona que:

Mantener informado y capacitado al talento humano sobre los acontecimientos que se desarrollan alrededor del mundo debe ser de suma importancia ya que esto les permitirá realizar su trabajo con mayor

efectividad, optimizando recursos y generando productos de alta calidad siempre con el fin de aumentar la productividad de la organización a la que brindan sus servicios (p. 167).

En función de lo anterior, la modernización en la dirección de las organizaciones y la capacitación del recurso humano son elementos indispensables y deben desarrollarse de manera simultánea para lograr un óptimo desempeño del capital humano. En concordancia con lo indicado por Ortega (2006), citado por Acosta et al. (2018), “hoy se considera que cada ocho meses los individuos tienen que estar en recapacitación para estar al día en las exigencias del mercado, de las empresas” (p. 120).

Partiendo de este hecho, los colaboradores que reciben oportunidades de capacitación y desarrollo suelen estar más satisfechos en sus puestos de trabajo, lo que a su vez puede aumentar la retención y la productividad.

Para Acosta et al. (2018), “la falta de capacitación en las empresas ocasiona problemas de productividad, baja calidad en los productos, uso deficiente de la maquinaria, desperdicio de materiales y accidentes laborales, entre otros” (p.120).

Estos problemas se pueden potenciar si las organizaciones desarrollan procesos de innovación sin realizar paralelamente acciones de formación profesional, afectando directamente en el desempeño de la organización. En relación con lo anterior, Sango (2018) menciona que “Las empresas que no logren actualizar y profesionalizar a su gente van a quedar rezagadas y postergadas” (p.17).

En cuanto al perfil profesional, Barrezueta, (2020), menciona que:

Es una referencia fundamental en los momentos actuales, porque orienta el proceso de gestión especificando las competencias que el personal debe desarrollar, además constituye la principal fuente para la identificación de las situaciones problemáticas que el colaborador enfrenta en su accionar cotidiano (p. 10).

Desde este concepto, se puede resaltar que un perfil profesional al momento de ser sólido brinda un amplio panorama a la organización de cuáles son las falencias con las que cuenta el personal al momento de desempeñar sus funciones y de esta misma forma se denota que al contar con un proceso de capacitación y orientación correcto el personal contara con una correcta gestión y desarrollo para el cumplimiento de las actividades asignadas, logrando así, el cumplimiento correcto de las tareas.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el siguiente capítulo, se detalla el análisis de la información derivada de la aplicación de los instrumentos para cada uno de los objetivos específicos. Son consideradas las variables y los indicadores, a través de la aplicación de una entrevista a encargados, un cuestionario para los distintos colaboradores y una lista de observación aplicada en los gimnasios participantes. Esto con el fin de analizar los elementos requeridos en la elaboración de perfiles de puestos, para el diseño de un manual de cargos que se ajuste a las necesidades de un grupo de gimnasios del cantón central de Heredia, durante el periodo 2023-2024.

Por tanto, a través del análisis de la información obtenida en los instrumentos, se describen los hallazgos de acuerdo con las variables y sus respectivos indicadores plasmando así las relaciones e interrelaciones de estas como se presenta en el primer capítulo de este documento.

Para este trabajo de investigación se aplicaron los instrumentos de recolección de información para determinar los perfiles de puestos de trabajo en los gimnasios, identificar los estratos laborales y las buenas prácticas en la gestión de puestos y perfiles laborales.

A continuación, se detallan los resultados a las consultas realizadas a un grupo de gimnasios localizados en el cantón central de Heredia, se logró un total de 59 consultas efectivas provenientes de los 10 gimnasios participantes, las cuales están distribuidas en los diversos cargos encontrados.

Tabla 7 Cantidad de consultas realizadas por gimnasio.

Gimnasio	Cantidad de consultas
The Gym	17
Palacio de los Deportes Heredia	10
CEDERSA	9
Smart Evolution Training Studio	8
ASOUNA	4
SMARTFIT	4
Gimnasio ENFORMA	3
Gimnasio ESPIFITNNES	2
Zabü Fitness & Wellness	1
ENSO Fitness	1
TOTAL	59

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia.

La tabla anterior proporciona una visión clara sobre el nivel de participación de los miembros de los diversos gimnasios consultados. Es fundamental destacar que la cantidad de participantes por gimnasio no solo refleja el interés o la disponibilidad de los colaboradores para participar en la investigación, sino que también puede estar influida por factores intrínsecos a cada centro de acondicionamiento físico, como su tamaño, la cantidad de miembros activos y la diversidad de servicios ofrecidos.

Se logró constatar que los puestos más frecuentes abarcan desde los encargados o propietarios hasta personal especializado en el ámbito del entrenamiento, lo que incluye instructores y/o entrenadores de diversas disciplinas. Asimismo, es notoria la presencia de empleados dedicados a la atención al cliente, ya sea en la recepción o en la venta de productos vinculados a los gimnasios. Además, el personal de limpieza cumple una función esencial en el mantenimiento de las instalaciones, y en algunos de los gimnasios consultados, también se cuenta con personal destinado a la seguridad y la vigilancia.

Para esta investigación es relevante describir el perfil profesiográfico, con el fin de integrar los datos en el análisis de resultados, entre estas características destacan el sexo, rango de edad, grado académico, puesto y estrato laboral.

Tabla 8 Características generales del personal consultado.

Sexo	Absoluto	Relativo
Hombre	32	54%
Mujer	27	46%
TOTAL	59	100%

Rango de edad	Absoluto	Relativo
18 – 25.	19	32%
26 – 35.	18	31%
36 – 45.	11	19%
46 – 55.	10	17%
56 o más	1	2%
TOTAL	59	100%

Grado Académico	Absoluto	Relativo
Primaria Completa	4	7%
Secundaria Incompleta	6	10%
Secundaria Completa	17	29%
Técnico / Diplomado	7	12%
Bachiller Universitario	14	24%
Licenciatura	8	14%
Posgrado	3	5%
TOTAL	59	100%

Puesto	Absoluto	Relativo
Gerente / Administrador	7	12%
Instructor / Entrenador	32	54%
Recepcionista / Servicio al Cliente	9	15%
Personal de Limpieza	6	10%
Seguridad / Vigilancia	5	8%
TOTAL	59	100%

Estrato	Absoluto	Relativo
Profesional	7	12%
Técnico	32	54%
Calificado	9	15%
Operativo	11	19%
TOTAL	59	100%

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia.

La tabla representa algunas características demográficas y académicas de los colaboradores y propietarios de gimnasios consultados con la finalidad de establecer un perfilado general. La distribución en cuanto a sexo es relativamente equilibrada, lo que puede reflejar una tendencia hacia la igualdad de oportunidades en cuanto a los roles y funciones en los gimnasios.

Por otro lado, la edad se encuentra concentrada principalmente en el rango de los 18 a los 35 años en el total de participantes del estudio, siendo este considerado un rango de edad de persona joven como se menciona en la Ley General de la Persona Joven y sus reformas, Ley No. 8261 (2013), en el artículo 2 " Personas jóvenes. Personas con edades comprendidas entre los doce y treinta y cinco años, llámense adolescentes, jóvenes o adultos jóvenes; lo anterior sin perjuicio de lo que dispongan otras leyes en beneficio de los niños y adolescentes." (p.3)

El análisis anterior evidencia que más de un 60% de las personas participantes en la investigación se encuentra dentro de ese intervalo, por tanto, se reconocen como personas jóvenes, sin embargo, es posible notar que, de la misma forma existen espacios laborales para personas con un rango de edad entre los 36 a 55 o más años, los cuales representan el 40% restante.

En adición, la formación académica, si bien es muy variada, de acuerdo con los distintos roles, se evidencia una tendencia hacia los niveles de secundaria completa y bachiller universitario visto en un 50% de los encuestados.

Los principales cargos identificados en los 10 gimnasios participantes fueron:

- **Gerentes o administradores:** estos normalmente ocupados por el propietario o socio del negocio.
- **Instructores o entrenadores:** especializados en las diversas disciplinas o actividades de entrenamiento físico que ofrece el gimnasio.
- **Personal de servicio al cliente:** en la mayoría de los gimnasios está representado por el puesto de recepcionista, sin embargo, se encontraron casos en que en el local también contaba con personal de esta área dedicado a la venta de productos ligados a la actividad física como snacks saludables, ropa deportiva, accesorios, suplementos nutricionales, entre otros. Así mismo, en el caso particular del gimnasio SmartFit, este cuenta con colaboradores en el puesto de asesor de ventas, destinados a la colocación de planes de afiliación y seguimiento de cobros.
- **Personal de limpieza:** encargados de asegurar un ambiente higiénico y seguro para todos los usuarios.
- **Seguridad y vigilancia:** Este cargo no se encuentre en todos los gimnasios, sino que su necesidad varía dependiendo de la ubicación, tamaño e instalaciones del negocio, se logra observar que, con frecuencia, los gimnasios de mayor tamaño y amplios espacios de parqueo cuentan con personal destinado a realizar labores de seguridad y vigilancia.

Por otro lado, pese a que el 100% del personal consultado señala conocer las principales funciones del cargo que desempeña, se logra identificar que ninguno de los establecimientos cuenta con un manual de perfiles de puestos bien definido.

Al indagar con los propietarios o encargados sobre si cuentan con una categorización o clasificación de los puestos en grupos ocupacionales o estratos, la respuesta es negativa y se debe a la poca cantidad de cargos que requieren los gimnasios para su operación. No obstante, para efectos de esta investigación se realiza una clasificación de los cargos encontrados teniendo como referencia la clasificación del Régimen del Servicio Civil.

El estrato técnico es predominante en el censo realizado, siendo que, se incluye dentro de este grupo ocupacional a los diferentes nombres de cargos cuya función principal es la de instruir u orientar en alguna actividad física, es decir, se incluyen en este grupo cargos de entrenador, instructor de planta, profesor de natación, coach, instructor de cardio dance, entre otros afines.

Asimismo, en el caso del estrato Calificado se incluyen a los cargos de recepcionistas y agentes de ventas, tomando como referencia la terminología utilizada por el Servicio Civil, el cual menciona que este estrato se caracteriza por ocupaciones que exigen una mayor cualificación ocupacional.

En el caso del personal de limpieza y vigilancia se agrupan en el estrato operativo, el cual refiere al nivel donde se llevan a cabo actividades diarias manuales y de carácter repetitivo que requiere de las personas un esfuerzo físico.

Por último, para el estrato Profesional, se incluye a los cargos de gerentes, administradores o encargados de gimnasios, este grupo ocupacional toma en cuenta los cargos orientados a los logros estratégicos, por medio de supervisión, dirección y control de un equipo de trabajo.

Aunado a lo anterior, es importante comprender funciones y responsabilidades en cada uno de los puestos, para ello se puede acudir a los perfiles de puestos los cuales brindan una descripción detallada de las responsabilidades, las habilidades requeridas y las expectativas asociadas a cada puesto en la organización.

4.1 Perfiles de Puestos

Los perfiles de puestos contienen las responsabilidades, deberes, habilidades, y requisitos necesarios para desempeñar un puesto específico en una organización. Esta herramienta es esencial tanto para los empleadores como para los trabajadores ya que proporcionan una guía sobre lo que se espera de cada puesto en términos de como contribuye a los objetivos de la empresa.

El objetivo de este apartado es analizar la variable perfiles puestos, a esta variable corresponden a los indicadores de jornada laboral, requisitos del perfil y

condiciones del trabajo analizados mediante los instrumentos aplicados a los propietarios, encargados y colaboradores de gimnasios del cantón de Heredia.

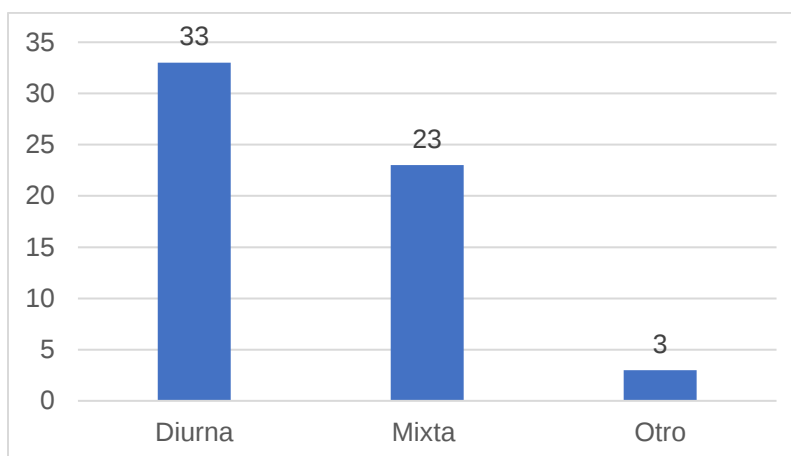
4.1.1 Jornada Laboral

El término jornada laboral se refiere al tiempo durante el cual un trabajador realiza sus responsabilidades laborales dentro de una organización. Esto, es una parte importante de la relación laboral porque establece los horarios y la duración del trabajo, así como los descansos y las condiciones en las que se lleva a cabo el trabajo.

Aunado a lo anterior, es importante mencionar que la jornada laboral tiene un papel fundamental en la creación y ejecución de los perfiles de puestos de trabajo. La forma en que se realizan las funciones específicas en cada perfil está directamente relacionada con la duración, los horarios y las condiciones de trabajo establecidas para la jornada laboral.

Para el análisis de este indicador se muestra la cantidad de funcionarios según su respectiva jornada laboral de acuerdo con los datos recopilados.

Gráfico 1 Cantidad de funcionarios consultados según jornada laboral.



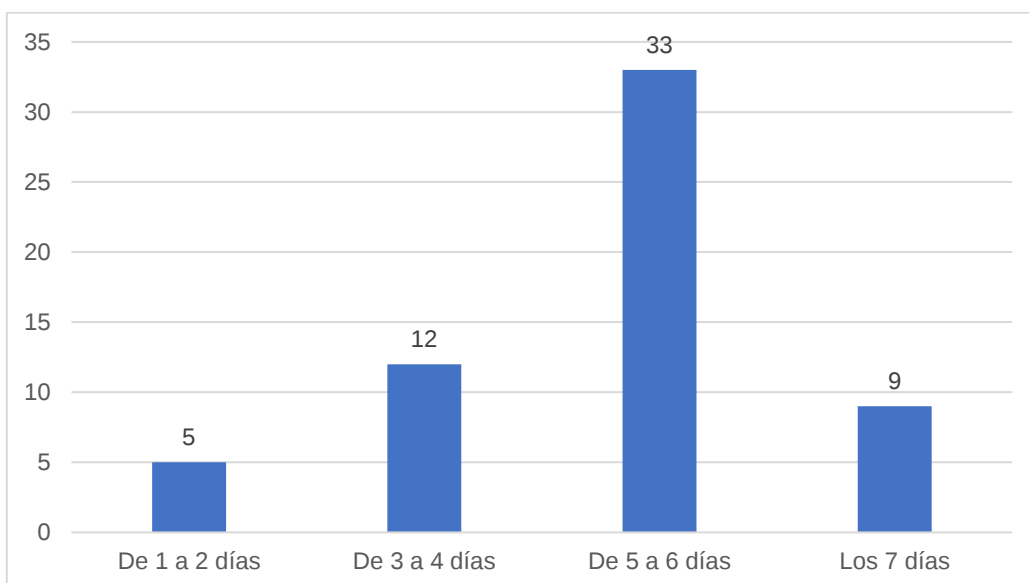
Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia.

El gráfico muestra la distribución del personal consultado según la jornada laboral en que se desempeñan. Se observa que la mayoría, representada por 33 colaboradores, indican laborar en jornada diurna, seguido por aquellos con jornada

mixta. No se registra presencia de la jornada nocturna, lo que indica que los gimnasios no operan durante la noche.

Es importante mencionar que, de acuerdo con el Código de Trabajo, si se trabaja en jornada mixta hasta las diez treinta de la noche o más, la jornada se convierte en jornada nocturna, no obstante, esta situación no aplica en los gimnasios consultados ya que se logra constatar que el horario de cierre ronda entre las ocho y las diez de la noche. Por otro lado, la categoría denominada "Otro" hace referencia a los funcionarios que indicaron tener jornadas rotativas, alternando entre jornadas diurnas y mixtas. Esto sugiere una flexibilidad en la programación de horarios, permitiendo que algunos empleados se adapten a diferentes horarios de trabajo según las necesidades del gimnasio.

Gráfico 2 Cantidad de funcionarios consultados según días laborados por semana.



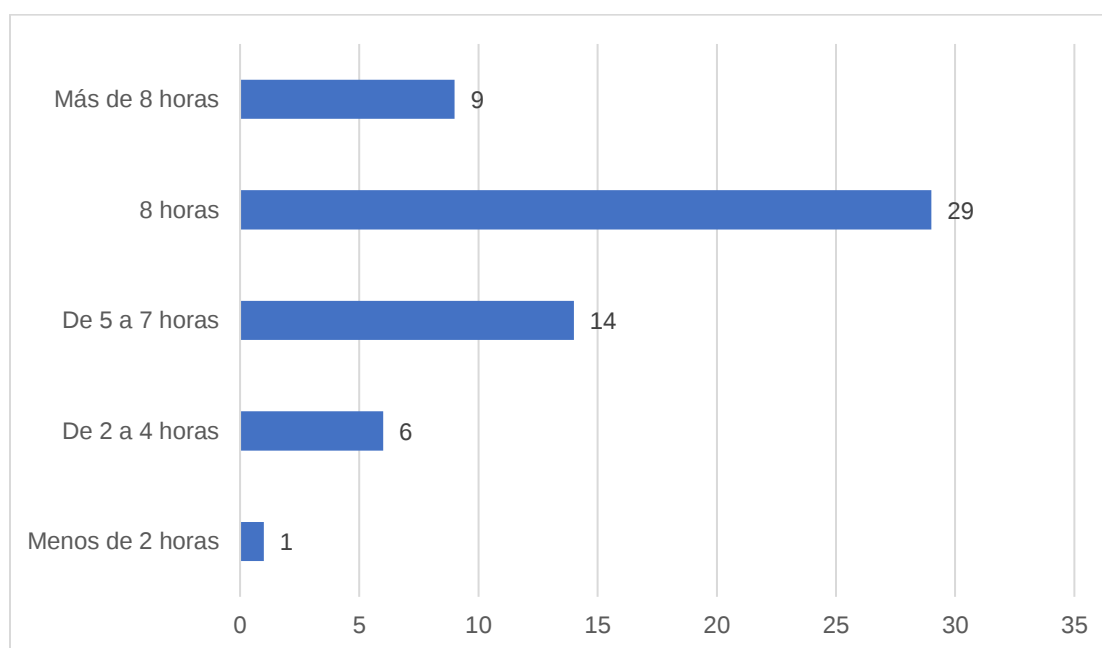
Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia.

En cuanto a los días laborados por semana en el gráfico 2 se demuestra que un 20% labora de tres a cuatro días sumando un total de 12 personas, un 8% indica que trabaja de uno o dos días por semana. Por otra parte, es notorio que la mayoría de las personas consultadas laboran de cinco a seis días sumando 33 personas, representado más del 55% siendo este el rango habitual de días laborales y solo 9 funcionarios los siete días de la semana. Con esto es posible relacionar, esta

variación de días debido a la modalidad de contrato que posean los trabajadores de los distintos gimnasios.

Para el gráfico siguiente, se realizó la consulta a las personas encuestadas, sobre el total de horas laboradas diariamente, a continuación, se muestra el gráfico con la información recabada.

Gráfico 3 Cantidad de funcionarios consultados según horas laboradas diariamente.



Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia.

Con respecto al gráfico 3, este revela que un 49% representado por 29 de las personas encuestadas labora ocho horas diarias, mientras que 14 consultados de cinco a siete horas por día, adicionalmente, solo un 15% trabaja más de ocho horas lo equivalente a nueve personas y un 12% de trabajadores laboran cuatro horas o menos. Esta disparidad de horas laboradas se relaciona al tipo de contrato o modalidad de servicio bien sea, por servicios profesionales o contratos por tiempo definido.

De igual forma, al relacionar los datos de los tres gráficos anteriores sobre, el tipo de jornada, los días trabajados por semana y horas laboradas diariamente podemos inferir que los gimnasios consultados cumplen con la normativa establecida en el código de trabajo, ya que la mayoría de los colaboradores están dentro del rango de días y horas que menciona la ley de acuerdo con la jornada laboral correspondiente.

En jornada diurna, siendo esta la jornada que cuenta con mayor representación, la normativa establece una jornada laboral de ocho horas diarias y hasta cuarenta y ocho semanales, estos son precisamente los rubros que cuentan con mayor representación en cada uno de los gráficos analizados. Por otro lado, la jornada mixta es de siete horas diarias, pudiéndose extender hasta por un máximo de 8 horas si los trabajos no fueran insalubres ni peligrosos y de cuarenta y dos horas semanales de tiempo efectivo de trabajo, datos que también son congruentes con los analizados previamente.

No obstante, al indagar con los dueños o encargados respecto a la jornada, días laborados por semana y horas laboradas diariamente, se observa una tendencia distinta entre los dueños y sus colaboradores en cuanto a la gestión del tiempo laboral. Los propietarios o socios, por la naturaleza de su rol, a menudo no mantienen un horario de trabajo fijo, dedicando el tiempo que consideran necesario para las operaciones y la supervisión del negocio. Este compromiso se traduce habitualmente en jornadas que comúnmente exceden las ocho horas diarias, alcanzando o incluso superando las 60 horas semanales.

En contraste, la situación laboral de los empleados se rige estrictamente por las disposiciones del Código de Trabajo local. Dependiendo del tipo de jornada asignada, los colaboradores pueden trabajar hasta 42 horas semanales en jornadas mixtas o hasta 48 horas en jornadas diurnas, siendo esta última la más frecuente entre los empleados. Esta estructura asegura que se cumplan las regulaciones laborales y contribuye al bienestar general de los trabajadores.

4.1.2. Requisitos del perfil

En el ámbito laboral, los requisitos del perfil se refieren a las habilidades, conocimientos, experiencias y habilidades blandas necesarias para desempeñar con éxito un puesto de trabajo específico. Estos requisitos son cruciales tanto para los empleadores como para los candidatos, debido a que establecen las expectativas y criterios de selección para el proceso de contratación.

Aunado a lo anterior, es importante indicar que los requisitos del perfil están estrechamente relacionados con el puesto de trabajo debido a que estos sirven como criterios clave y fundamentales para la creación de los perfiles de puestos ayudando a determinar las habilidades y competencias necesarias para cumplir de manera efectiva con las responsabilidades del puesto.

Tomando en cuenta el indicador de requisitos del perfil y de acuerdo con los datos recabados, es posible enlistar los requisitos mínimos o deseables para cada puesto de trabajo. Estos requisitos se detallan en la tabla 9, la cual se genera a partir de la información recabada en los instrumentos y en análisis de ofertas laborales actuales en puestos similares para centros de acondicionamiento físico.

Tabla 9 Requisitos mínimos por cargo.

Puesto	Gerente o Administrador	Instructor o Entrenador	Recepcionista / Servicio al Cliente	Personal de vigilancia	Personal de limpieza
Requisitos	Grado académico Universitario mínimo Bachiller Experiencia mínima un año Habilidades blandas: • Liderazgo • Comunicación efectiva Conocimientos básicos de acondicionamiento físico.	Grado académico mínimo de secundaria completa, técnico o poseer certificaciones para clases grupales. Preferiblemente primer año aprobado de estudios en Ciencias del Movimiento Humano o carreras afines. Experiencia mínima un año. Habilidades blandas: • Comunicación efectiva • Empatía • Paciencia • Gestión del Tiempo Conocimiento en programas de acondicionamiento físico.	Grado académico de secundaria completa, técnico o equivalente. Experiencia mínima un año en puestos similares realizando labores secretariales y de recepción. Habilidades blandas: • Habilidades interpersonales • Orientación al cliente Dominio de herramientas de ofimática. Conocimiento intermedio en idioma inglés. Servicio al cliente.	Mayor de 18 años Experiencia no indispensable. Habilidades blandas: • Actitud responsable • Integridad Formado en defensa personal Deseable curso de portación de armas.	Mayor de 18 años Experiencia mínima un año Conocimiento de suministros y productos químicos de limpieza. Habilidades blandas: Organización del tiempo y tareas Trabajar con rapidez y eficacia

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia.

La tabla anterior revela que, a excepción del cargo de gerente o administrador de gimnasio, que normalmente exige un nivel de formación universitaria, los otros roles dentro de los gimnasios estudiados no requieren un alto grado de formación académica. Esto sugiere que la barrera de entrada para muchos puestos en el sector de gimnasios es relativamente baja, facilitando el acceso a empleos en este campo para personas con niveles educativos más básicos.

Además, el dominio de un segundo idioma no se considera indispensable, sin embargo, se valora como un plus en los puestos de recepcionista e instructor, dato que amplía la oportunidad en este mercado laboral. Por otro lado, se denota un nivel de experiencia mínimo de un año para todos los puestos excepto, el personal de seguridad en el cual se menciona como no indispensable permitiendo ampliar la lista de oferentes.

De igual manera, es clara la necesidad de habilidades blandas en los diferentes puestos. Una de las mencionadas es la comunicación efectiva, los entrenadores son los que principalmente se deben poder comunicar con los clientes debido a que estos son quienes deben explicar los ejercicios, proporcionar retroalimentación y motivar a cada uno de los individuos que visitan centros de acondicionamiento físico. Deben tener la capacidad de transmitir información de manera clara ya que es fundamental para el éxito de las rutinas de los clientes.

Cabe mencionar que, de acuerdo con los datos analizados en esta investigación, los requisitos mínimos para ocupar varios de los cargos estudiados no son excesivamente estrictos, destacando la accesibilidad de varios roles dentro de los gimnasios.

Sin embargo, un hallazgo particularmente notable es que, para el cargo de instructor o entrenador personal, no siempre es obligatorio poseer un título universitario. Es crucial, destacar la importancia de una educación formal avanzada para ciertas funciones especializadas dentro de este rol.

La formación universitaria en ciencias del deporte, educación física o áreas similares proporciona una base teórica y metodológica que permite a los

entrenadores entender mejor la biomecánica, la fisiología y la nutrición. Este tipo de conocimiento es esencial para diseñar programas de entrenamiento que no solo sean efectivos, sino que también seguros y adaptados a las necesidades individuales de cada persona.

Si bien las habilidades blandas como la comunicación efectiva, la empatía y la motivación son cruciales y pueden ser suficientes para tareas generales de entrenamiento, la complejidad de crear programas detallados y monitorear el progreso de manera precisa generalmente requiere un entendimiento más complejo que puede ser mejor garantizado por una educación formal a nivel universitario. Por lo tanto, los gimnasios podrían considerar fomentar o incluso requerir que sus entrenadores persigan educación formal avanzada para roles que demanden un nivel más alto de especialización y responsabilidad.

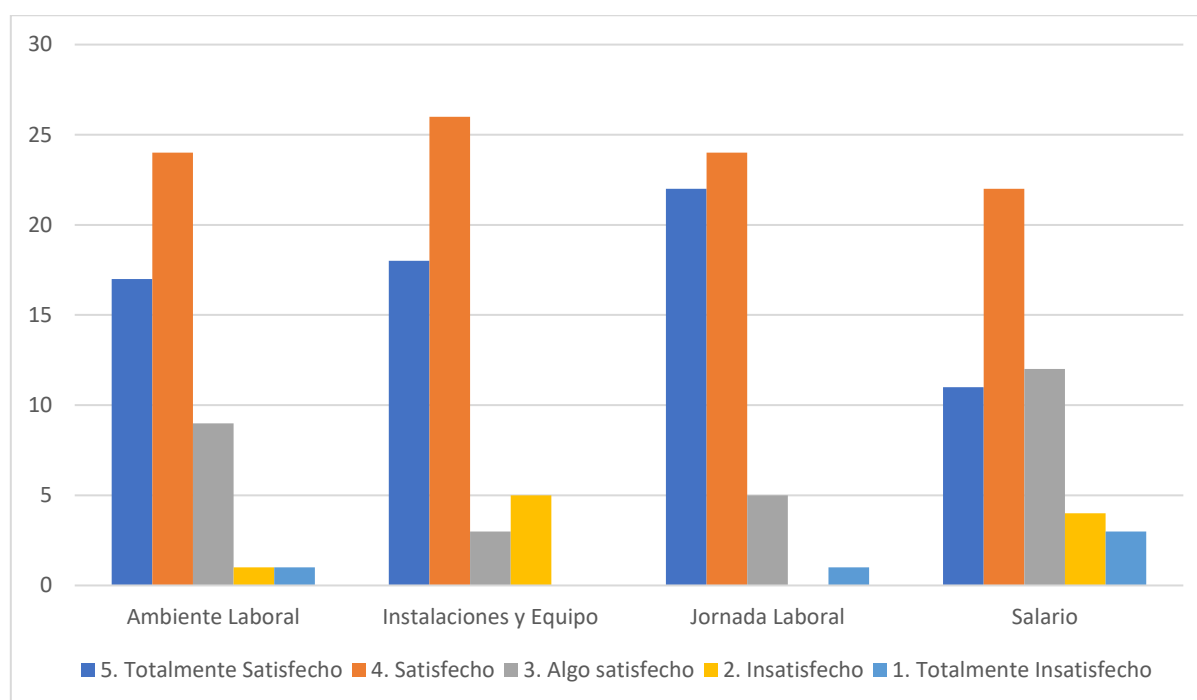
Tomando en consideración indicador de requisitos del perfil, también es fundamental conocer la dinámica laboral en cuanto a las condiciones de trabajo, siendo que las condiciones de trabajo influyen en la capacidad de los trabajadores para cumplir con los requisitos del perfil.

4.1.3. Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo son los diversos factores del entorno laboral que afectan el bienestar, la salud, motivación y la capacidad de los empleados de cumplir con sus labores. Para efectos de este estudio, las condiciones de trabajo evaluadas fueron el ambiente laboral, instalaciones y equipo, jornada laboral y salario.

Con el propósito de conocer el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores con estas condiciones laborales se estableció una escala de Likert de uno a cinco donde uno es totalmente insatisfecho, dos es insatisfecho, tres es algo satisfecho, cuatro es satisfecho y cinco es totalmente satisfecho.

Gráfico 4 Cantidad de colaboradores según nivel de satisfacción con las condiciones de trabajo.



Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico anterior es posible identificar el nivel de satisfacción que tienen los empleados consultados con las condiciones de trabajo de los cuatro criterios evaluados:

Ambiente laboral: en este rubro 17 personas responden totalmente satisfecho mientras que 24 satisfecho, nueve algo satisfecho, uno insatisfecho y uno totalmente insatisfecho. Con esto es claro que aproximadamente un 80% de las personas consideran que mantienen un ambiente laboral sano y adecuado de acuerdo con sus necesidades laborales y únicamente dos trabajadores, con cargo de instructor, como insatisfechos debido a falta de involucramiento de los encargados en procesos de mejora continua, cabe destacar que corresponde a un porcentaje bastante pequeño, lo cual es favorable para la salud mental y emocional de cualquier trabajador el poder desempeñarse en un ambiente tranquilo.

Instalaciones y equipo: En cuanto a este criterio se manifiestan 18 personas totalmente satisfechas y 26 satisfechas, representando un 85% del total encuestado, por otra parte, tres indicaron algo satisfecho, y cinco mencionan estar insatisfechos. Siendo menos del 10% que se encuentra inconforme con las instalaciones y el equipo con el cuentan los gimnasios donde laboran debido a que no es renovado constantemente o no cuenta con el mejor mantenimiento, haciendo de la experiencia vivida por la cliente no tan placentera o no pudiendo cubrir las expectativas.

Jornada laboral: 22 personas de las consultadas declaran sentirse totalmente satisfechas y 24 satisfechas reflejando un 88% que está en una condición propicia para realizar sus labores, mientras que cinco indican que se sienten algo satisfechos y una persona manifiesta estar totalmente insatisfecho. Es claro que la jornada laboral es el rubro donde la mayor parte de los trabajadores se encuentra complacida en cuanto a condiciones de trabajo, siendo notorio el mínimo porcentaje de insatisfacción.

Salario: En tema salarial se nota una disminución donde solo 11 personas están totalmente satisfechas, 22 personas indican que están satisfechas, siendo un equivalente al 21% y 42% respectivamente, mientras se evidencia un aumento en algo satisfecho reflejando un 23% correspondiente a 12 personas, cuatro mencionan estar insatisfechas y tres totalmente insatisfechas. Partiendo de esto, el

criterio que refleja una baja satisfacción en las condiciones de trabajo es la remuneración recibida por su labor, es decir el salario.

Hoy día las condiciones de trabajo y el ambiente laboral son factores vitales que intervienen en el bienestar físico y mental de los trabajadores. Además, garantizan el entorno laboral haciendo que este sea saludable y productivo. Por medio del instrumento aplicado se observa que si existe satisfacción por parte de los equipos de trabajo de los distintos gimnasios en cuanto al entorno físico y social en el que los trabajadores realizan sus tareas. Adicionalmente, se verifico mediante observación que las instalaciones y equipo de los gimnasios cuentan con el equipo óptimo para su servicio.

A modo de síntesis, en esta variable se evidencia que, la jornada laboral cumple con lo establecido en el Código de Trabajo según las distintas jornadas razón por la cual los trabajadores se encuentran satisfechos con los horarios asignados.

No obstante, el rubro de salario presenta una baja en la satisfacción de los trabajadores. Los montos remunerados por sus labores no fueron consultados dentro del instrumento, debido a que es información sensible, sin embargo, es notorio que en ninguno de los centros de acondicionamiento físico se está completamente satisfecho con el pago mas no quiere decir que no se encuentren dentro de los salarios mínimos establecidos. Debido a que tampoco se externó así por parte del personal.

En términos generales, la investigación en los gimnasios del cantón Central de Heredia indica que, aunque el ambiente laboral y las instalaciones generalmente cumplen con las expectativas de los empleados, ofreciendo un entorno propicio para el desempeño de sus funciones, persisten áreas claves donde se requiere una atención especial para mejorar la satisfacción del personal.

4.2 Estratos Laborales

Los estratos laborales desempeñan un papel fundamental que va más allá de la simple división jerárquica en el entramado organizacional de cualquier

empresa. Estos niveles, que van desde los puestos más altos hasta el más básico, forman la estructura básica que permite que las operaciones y el logro de los objetivos empresariales se lleven a cabo, creando cohesión, eficiencia y fluidez en el funcionamiento interno de las empresas.

Los niveles laborales establecen una jerarquía clara y definida que facilita la toma de decisiones, la asignación de responsabilidades y la comunicación dentro de la organización. Esta estructura jerárquica permite una gestión eficiente de los recursos humanos y una distribución equitativa del trabajo, lo que ayuda a optimizar los procesos y aumentar la productividad.

El objetivo de este apartado de la investigación es analizar la variable "Estratos Laborales", que se centra en los gimnasios. Esta variable corresponde a los indicadores de jerarquización, grado académico y funciones de puesto que se muestran en el instrumento utilizado.

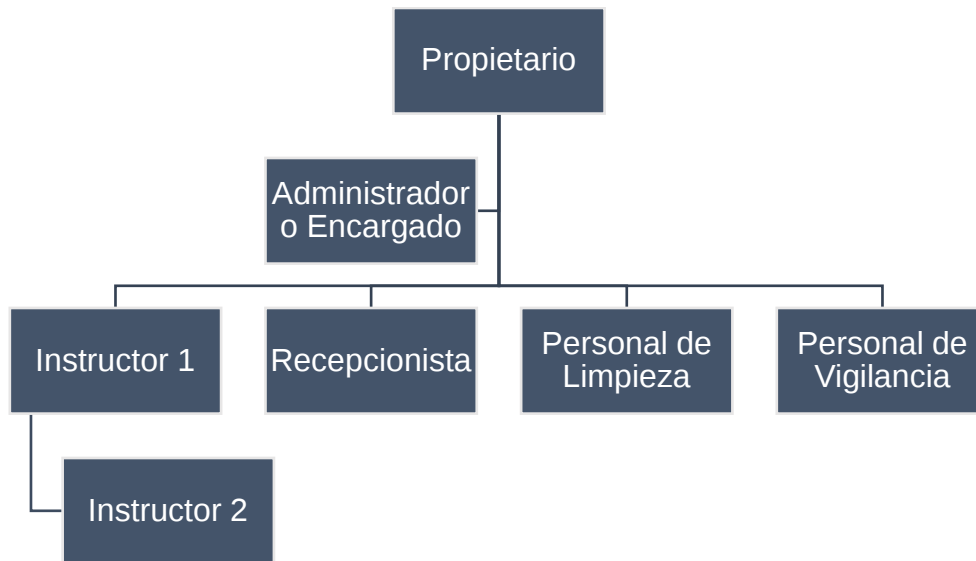
4.2.1 Jerarquización

La jerarquización de los puestos de trabajo es esencial para que cualquier organización funcione bien. Este sistema evita la confusión y el caos al establecer una estructura clara de autoridad y responsabilidad, lo que facilita la coordinación entre los diferentes niveles de la organización al permitir una distribución ordenada de tareas y funciones.

Asimismo, esta es esencial para garantizar un funcionamiento eficiente y una experiencia de usuario satisfactoria. Esta jerarquía se ve reflejada en la estructura de liderazgo que dirige las operaciones diarias, así como en la diversidad de roles y responsabilidades que existen dentro del equipo.

También, comprender la distribución Jerárquica del personal es fundamental en el contexto de la estructura organizacional de los gimnasios. La siguiente figura muestra los niveles jerárquicos a partir de un organigrama sencillo.

Figura 2 Jerarquía identificada en los gimnasios



Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia.

El organigrama presentado anteriormente ilustra la estructura jerárquica típica en los centros de acondicionamiento físico consultados, como se puede apreciar la distribución jerárquica es muy centralizada, donde el administrador o propietario posee un rol crítico en la coordinación y el control de todas las actividades del gimnasio.

Los administradores y/o encargados del gimnasio son los responsables de administrar el equipo de instructores y de garantizar la calidad del servicio que se brinda. El personal operativo y administrativo, también reporta al administrador del gimnasio, que en muchos de los casos analizados también es el propietario.

En cuanto a los instructores y entrenadores son profesionales esenciales para la interacción directa con los usuarios, brindando orientación, motivación y asesoramiento individualizado durante las sesiones de entrenamiento, como ya se mencionó estos reportan directamente al administrador o propietario, pero también se lograron identificar casos en los que existe más de un nivel en el cargo de instructor, lo cual para efectos de una mejor representación, se nombró como instructor 1 e instructor 2, es decir, es posible que un instructor 1, quien además de cumplir con las labores propias de su cargo también asuma responsabilidades de

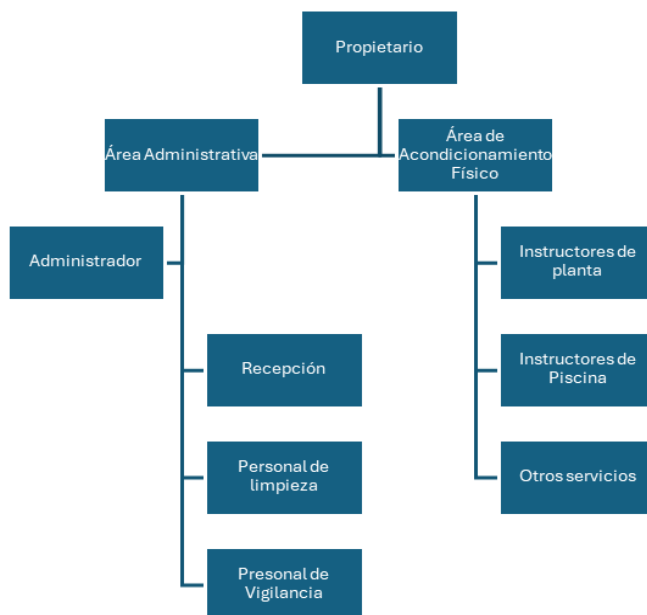
supervisión y liderazgo para con otros instructores de menor nivel (instructor 2) y represente su jefatura inmediata.

Este nivel de detalle en la jerarquía de instructores permite una mejor distribución de las responsabilidades y una gestión más eficaz de los recursos, asegurando que los instructores más experimentados puedan guiar y apoyar a sus colegas menos experimentados, al tiempo que mantienen un alto estándar de calidad y atención al cliente.

Como bien se puede apreciar, la mayoría de las responsabilidades recae sobre el propietario del gimnasio, por lo cual, es fundamental reconocer que cargar exclusivamente al propietario con el peso de las responsabilidades es una práctica que puede ser insostenible y poco efectiva. Si bien es cierto, el propietario tiene un papel esencial en la toma de decisiones estratégicas y en la dirección general de la empresa, delegar y fomentar una cultura de colaboración y autonomía de los trabajadores es igualmente importante.

Con base en la teoría expuesta y de acuerdo con los hallazgos, la estructura organizacional adecuada para este tipo de organizaciones se puede ilustrar de la siguiente forma.

Figura 3 Propuesta de jerarquía en los gimnasios.



Fuente: Elaboración propia.

En función de lo anterior, se hace indispensable indicar que colocar al propietario en la cúspide de la jerarquía, refleja que la autoridad y la toma de decisiones están centradas en la persona encargada, propiciando a la vez un enfoque meramente relacionado con la dirección estratégica de los gimnasios.

Asimismo, se hace una división de área administrativa y área de acondicionamiento físico, con la finalidad de que se actúe como enlace entre la dirección y el resto de los niveles laborales del gimnasio.

Del área administrativa se despliegan todos los cargos propios de esta, que sirven de apoyo y operación para el funcionamiento efectivo de los gimnasios. De igual manera, al colocar el área de acondicionamiento físico, se resalta su importancia como el núcleo de la operación principal del gimnasio, y que hace diferenciación clara de funciones y responsabilidades dentro del centro de acondicionamiento físico.

Para finalizar es importante indicar que esta jerarquía refleja una estructura centralizada y una clara distinción de las tareas y compromisos laborales de los niveles del gimnasio con un énfasis de coordinación efectiva entre áreas de apoyo y operativos del administrador.

Otro punto primordial de los estratos laborales es considerar el grado académico del personal, por lo que a continuación se procede con el análisis.

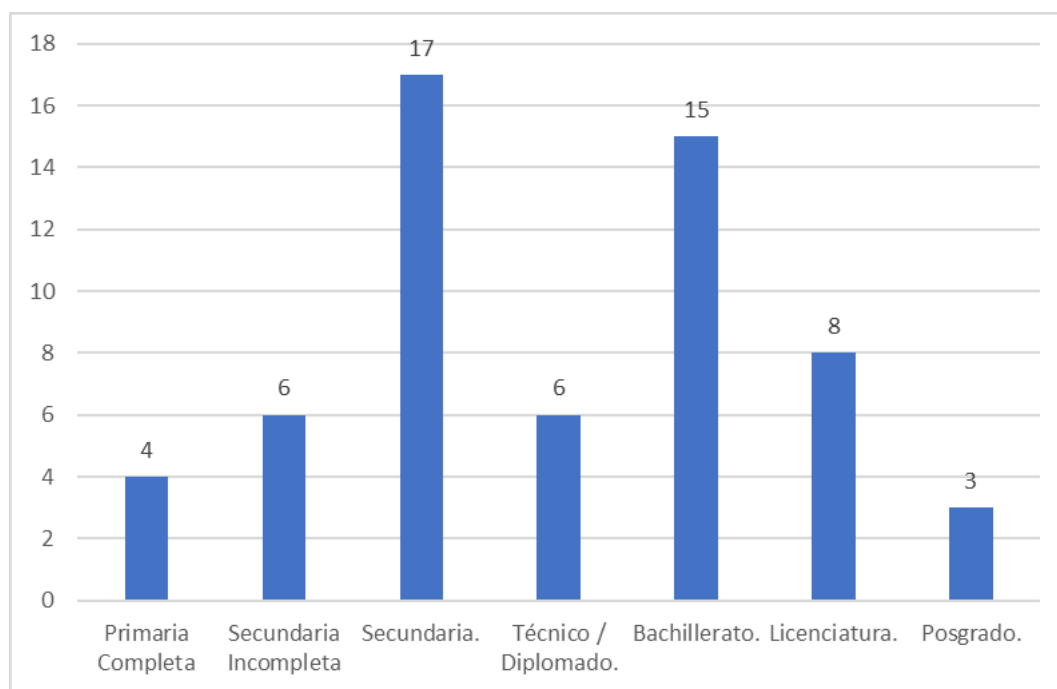
4.2.2 Grado académico

El grado académico ha adquirido una importancia cada vez mayor en la determinación del éxito profesional y el acceso a oportunidades laborales en el dinámico panorama laboral contemporáneo. El nivel educativo va más allá de ser un simple requisito para enfrentar los desafíos del mercado laboral y destacarse en su campo de especialización, por lo que, un título académico no solo significa adquirir conocimientos teóricos, sino también desarrollar la capacidad de pensar críticamente, resolver problemas y adaptarse a nuevos entornos.

Aunado a lo anterior, y no menos importante, se hace hincapié que, en un mercado laboral tan saturado, el grado académico es crucial en la competitividad y en la proyección profesional de cada persona, en muchos casos, el grado académico funge como puerta de entrada a oportunidades laborales más amplias y mejor remuneradas, proporcionando una base para el crecimiento profesional.

Como referencia de este apartado, y de acuerdo con la información recolectada en el indicador de grado académico se ha encontrado los siguientes datos.

Gráfico 5 Cantidad de colaboradores según nivel académico.



Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia.

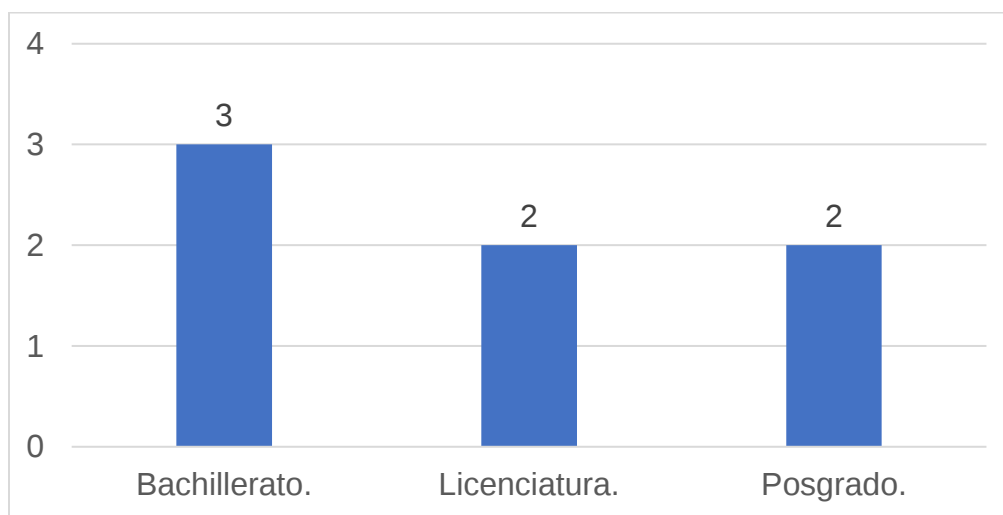
Con respecto al gráfico 5, a nivel general, se muestra una distribución heterogénea en los diversos niveles de educación. Destaca el hecho de que la mayoría de la población estudiada ha alcanzado al menos el nivel de educación secundaria ya sea completa o incompleta, con 23 personas representando aproximadamente el 39 % del total. Además, hay una gran cantidad de personas con bachillerato, 15 de ellas, lo que representa aproximadamente el 25% del total. Por otro lado, los niveles de educación primaria completa, técnico/diplomado,

licenciatura y posgrado, respectivamente, representaron el 6.78%, el 10.17%, el 13.56% y el 5.08% del total. Estos datos indican que, en la población examinada, los niveles educativos de secundaria y bachillerato tienen una mayor prevalencia.

No obstante, es crucial reconocer que, dada la diversidad de puestos y estratos ocupacionales en los gimnasios analizados, los requerimientos de formación varían significativamente según el cargo que cada persona desempeña. Esta variabilidad en los niveles de educación necesarios refleja directamente las funciones y responsabilidades específicas asociadas a cada posición. Por tanto, se procede a con el análisis de este indicador de manera concreta en cada uno de los puestos encontrados en el estudio.

Gerentes o administradores: Este es un cargo de dirección, ocupado generalmente por el o los propietarios del negocio, de acuerdo con el personal consultado que ocupa estos cargos, el 100% señala contar con grado académico aprobado a nivel universitario.

Gráfico 6 Nivel académico del personal con cargo de gerente o administrador



Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia.

De igual forma se identifica que las áreas de formación más comunes en el personal que ocupa estos cargos son las ciencias del deporte y promoción de la salud física representada por cinco personas y, por otro lado, la administración de empresas es la otra área de formación representada por los dos encargados

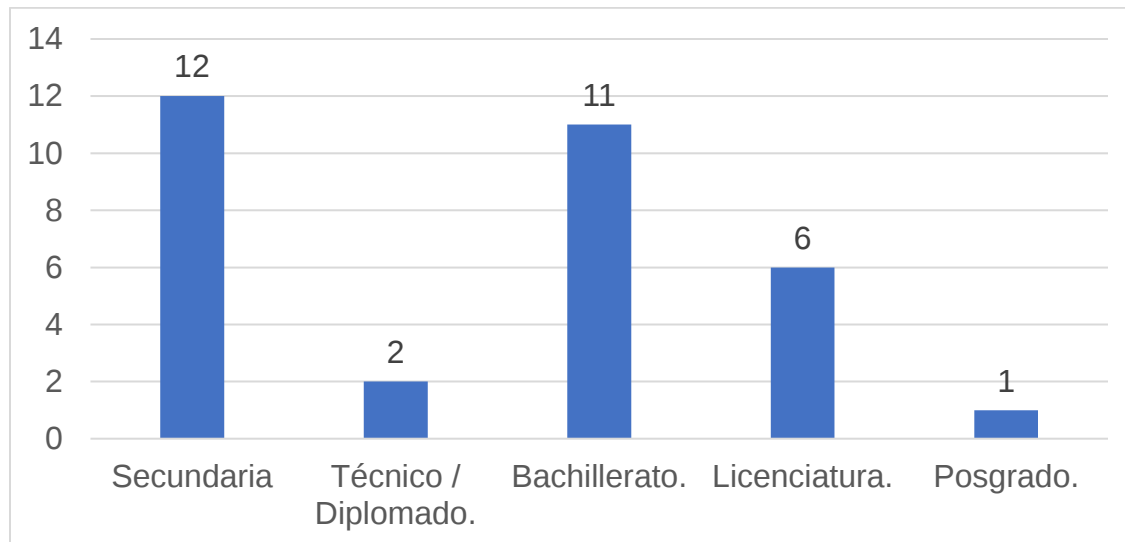
restantes. Un total de 3 encargados consultados, señalan estar estudiando actualmente, en áreas afines a su cargo desempeñado.

Se considera importante que los gerentes o administradores de gimnasios tengan como mínimo estudios universitarios, ya que esto asegura que estos profesionales posean un entendimiento profundo de áreas relevantes como la gestión empresarial, el liderazgo, la salud, el bienestar, y la administración deportiva.

Con relación a la experiencia laboral y al dominio de una segunda lengua, el total de los encargados mencionan contar con 2 o más años de experiencia desempeñando su cargo, además, cinco de los siete encargados consultados, afirmaron tener dominio del idioma inglés. Esta capacidad lingüística no solo enriquece su perfil profesional, sino que también potencia la capacidad del gimnasio para atraer y servir a una clientela más diversa y global, mejorando la comunicación en un entorno cada vez más globalizado.

Instructores o entrenadores: Este cargo es crucial para el funcionamiento exitoso de cualquier gimnasio, dado que son ellos quienes interactúan directamente con los clientes en el piso de entrenamiento. Los instructores poseen conocimientos técnicos especializados en el área de la salud física y deben estar capacitados para ofrecer orientación precisa, motivación constante, asesoramiento detallado y seguimiento personalizado a los planes de entrenamiento de cada usuario. Su objetivo principal es ayudar a los clientes a alcanzar sus metas de salud.

Gráfico 7 Nivel académico del personal con cargo de instructor.



Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia.

Como se aprecia en el gráfico 7, un 56%, que representa a 18 de los 32 instructores consultados en los diferentes gimnasios del cantón de Heredia cuentan con un grado académico a nivel de estudios universitarios, 2 individuos a nivel de técnico medio o diplomado y por otro lado, llama la atención que 12 colaboradores tienen como grado máximo el nivel de secundaria, esto sugiere que el haber concluido la formación técnica especializada a nivel universitario no es un requisito excluyente para desempeñar el cargo en cuestión; no obstante, es importante aclarar que en el caso del Gimnasio CEDERSA, al ser un Gimnasio que ejecuta su funcionamiento dentro de la Universidad Nacional, los colaboradores son estudiantes asistentes con un mínimo de 60 créditos aprobados en la carrera de Ciencias del Movimiento Humano, lo cual, les brinda la posibilidad de ejercer su profesión sin tener un grado académico de bachiller u otro superior, eso puede ser una respuesta a la cantidad de colaboradores con grado académico de secundaria.

Con relación al área de formación, destacan las relacionadas con las ciencias del movimiento humano, promoción de la salud, enseñanza de la educación física y en menor medida algunas como terapia física y nutrición. De igual manera un 66% (21) de los instructores consultados mencionan que se encuentran estudiando

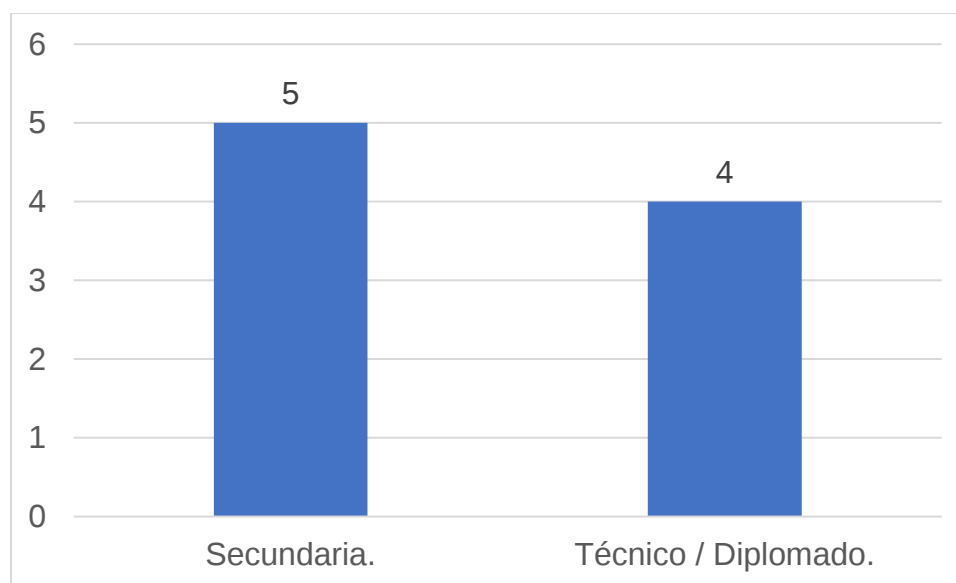
actualmente y 30 de ellos indican contar con 2 o más años de experiencia en el desempeño de su cargo.

Es importante mencionar que de acuerdo con el Manual de Normas para la Habilitación de Centros de Acondicionamiento Físico número 33532, el cual tiene como objeto especificar las condiciones y requisitos mínimos que deben cumplir los establecimientos que prestan servicios y programas de acondicionamiento físico, los gimnasios deben contar con un director de programa, quien es el profesional encargado como responsable técnico del establecimiento y dentro de sus funciones esta la supervisión de los instructores, también se establece que el director de programa puede laborar como instructor y que es quien debe realizar las evaluaciones físicas y elaborar los planes y programas de entrenamiento de cada cliente.

Con lo anterior, se deduce que los gimnasios pueden emplear a personal en el cargo de instructor asistente sin un grado académico universitario, siempre que haya un profesional que actúe como instructor y que también cumpla con el rol de director del programa. No obstante, esto no es correcto, debido a que el decreto mencionado también señala que el instructor debe estar certificado por el ICODER o el órgano técnico que este designe y que el grado académico mínimo debe ser bachillerato universitario en carreras como ciencias del movimiento humano, educación física y terapia física, con un perfil de estudios que les permita llevar a cabo procesos de acondicionamiento físico. Además, estos planes de estudio deben tener reconocimiento por parte del CONESUP o CONARE.

Recepción y servicio al cliente: estos cargos fungen como el primer punto de contacto entre el gimnasio y sus clientes, a menudo se encargan de funciones técnicas sencillas como gestión de información, inscripción de nuevos miembros, agenda de servicios, gestión de cobros entre otros. Por la naturaleza de sus funciones no requieren un alto nivel de formación en un área específica, pero si habilidades interpersonales y dominio de programas de ofimática o software internos del negocio para el control de la gestión administrativa y contable.

Gráfico 8 Nivel académico del personal con cargo de recepción o servicio al cliente.



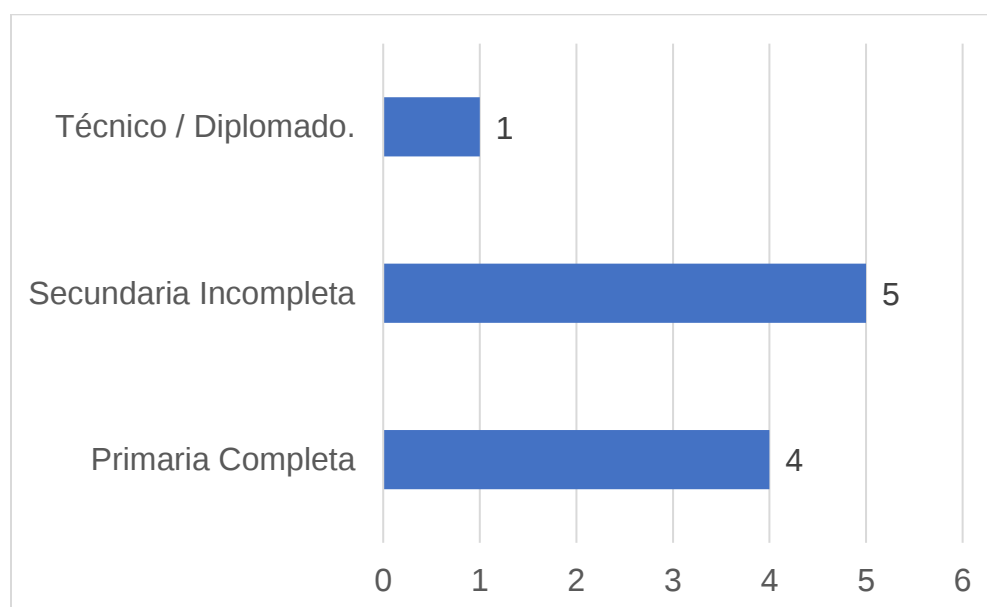
Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia.

Al igual que en los cargos anteriores se consultó a los colaboradores si se encuentran estudiando actualmente, obteniendo como respuesta que cinco de los nueve individuos consultados asociados al cargo de recepción y servicio al cliente indican estar en su proceso de formación actualmente, las áreas en las que se encuentran estudiando son secretaria, administración, contabilidad y educación física, estas áreas son afines a las funciones desempeñadas en el cargo y facilitan el conocimiento y desenvolvimiento del personal en el cargo.

En cuanto a la experiencia laboral y el dominio de un segundo idioma, se logró identificar que cuatro de los nueve informantes cuentan con experiencia laboral de un año o menos, reflejando que el perfil del cargo no requiere una trayectoria amplia o bien puede omitirse este rubro ya que no representa un requisito indispensable para un adecuado desempeño de las funciones asociadas al cargo, por otro lado el dominio de un segundo idioma, si bien podría ser una ventaja competitiva no es un considerado como necesario para el puesto, únicamente uno de los nueve colaboradores menciona contar con esta habilidad.

Personal de limpieza y vigilancia: estos cargos si bien son de un carácter más operativo, también son fundamentales para mantener un entorno seguro y saludable, asegurando que las instalaciones ofrezcan una experiencia positiva y atractiva para todos los usuarios. En cuanto al grado académico requerido para estos cargos es muy básico debido a que las funciones no requieren un mayor grado de formación sino más bien experiencia y esfuerzo físico.

Gráfico 9 Nivel académico del personal con cargo de limpieza y vigilancia.



Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia.

Al consultar a los colaboradores sobre su grado máximo de formación académica se puede constatar que la mayoría, representada por seis de los nueve empleados consultados en estos cargos, indican contar con secundaria incompleta, solo se encontró un caso de un funcionario con un técnico medio por otro lado en cuando a la experiencia laboral el 100% señaló contar con más de dos años de experiencia en las labores del puesto.

Según los datos analizados, los cargos están correctamente asignados en los distintos centros de acondicionamiento en cuanto a grado académico, ya que no existe ninguna normativa legal que indique lo contrario salvo el cargo de instructor

como fue detallado anteriormente, es decir, que estos sí deben de contar con un grado académico universitario y estar certificado por el ICODER.

4.2.3 Funciones de puesto

Las funciones del puesto definen las responsabilidades específicas, tareas y actividades que cada trabajador debe llevar a cabo dentro de su rol laboral. En este contexto, comprender y definir las funciones del puesto es esencial para garantizar una distribución efectiva de las responsabilidades y un desempeño exitoso en la empresa.

A continuación, se muestran las principales funciones para cada uno de los puestos analizados en el estudio.

Tabla 10 Principales funciones en los perfiles encuestados

Puesto	FUNCIONES
Instructor	Evaluación y prescripción
	Monitoreo de técnicas
	Atención al cliente
	Manejo de clases grupales
	Animar y motivar a los clientes
	Proporcionar orientación técnica
	Diseñar programas de entrenamiento personalizados:
	Mantener un ambiente seguro y limpio
	Mantener registros y seguimiento del progreso
Oficial de seguridad	Control y registro de accesos
	Resolución y mediación en conflictos
	Aplicación de normativa
	Supervisión de cámaras de vigilancia
	Colaboración con personal de la organización.
Recepción	Atención al cliente/ Brindar información de servicios
	Atención de teléfono y correos
	Cobros
	Reservas de servicios
	Ayuda a personal administrativo
Limpieza	Limpieza, saneamiento y desinfección de equipo de ejercicio
	Limpieza de áreas comunes, baños, pisos, recepción.
	Verificación e inclusión de suministros

Administrador	Supervisión
	Contratación y gestión de personal
	Gestión y control financiero
	Desarrollo de estrategias de negocios
	Cumplimiento de normativas
	Mercadeo y promoción del establecimiento
	Planificación estratégica

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia.

La información obtenida a través de encuestas a colaboradores de diversos gimnasios en el cantón central de Heredia proporciona una visión exhaustiva sobre las funciones específicas que cada rol desempeña dentro de estas instalaciones.

Este análisis revela cómo cada puesto contribuye de manera integral al funcionamiento y éxito del gimnasio, no obstante, si bien los puestos encontrados y estudiados en esta investigación no son los únicos que pueden requerir los centros de acondicionamiento físico si son los fundamentales y es a partir de los mismos que se crea una estructura base que permite a los gimnasios ofrecer un servicio de calidad. La incorporación de nuevos roles a esta estructura puede significar una inversión en la calidad y diversificación de los servicios ofrecidos por los gimnasios.

Algunos cargos adicionales que pueden mencionarse dentro del ambiente de la salud física son los nutricionistas, fisioterapeutas, técnico en mantenimiento de equipo biomecánico, encargado de mercadeo entre otros.

Si bien la tabla muestra una mayor cantidad o complejidad de las funciones en los puestos de instructor y administrador, esto puede considerarse normal ya que compete al nivel de expertiz de cada rol de trabajo, reflejando la importancia crítica de estos roles dentro de la estructura operativa de los gimnasios. Además, se debe tomar en cuenta que para el caso del cargo de instructor se cuenta con varios funcionarios desempeñando ese rol, lo que permite una mejor distribución de las funciones, además de garantizar a los clientes la ayuda y asesoría de forma oportuna.

Por otro lado, en cuanto al administrador o encargado, su rol involucra supervisar la operación completa del gimnasio, lo que requiere una habilidad significativa en gestión. Sin embargo, dado que este cargo implica una carga considerable de tareas administrativas y estratégicas se considera que una reestructuración del puesto de recepción puede brindar un soporte al encargado del gimnasio.

Se constata que el asistente administrativo no solo maneja tareas adicionales como la gestión de documentos, la preparación de reportes, y apoyo en la implementación de estrategias de mercadeo y promociones, sino que también realiza labores fuera de sus actividades propias del puesto, esto genera que no se tenga libre al administrador para concentrarse en tareas que requieran un enfoque más estratégico, como la planificación a largo plazo y el desarrollo de nuevas ofertas de servicios, tal y como se menciona en el Manual de Cualificaciones.

Al aplicar funciones de acuerdo con el puesto, es posible aumentar la eficacia administrativa, así como mejorar la dinámica del equipo al distribuir las responsabilidades de manera más equilibrada, potenciando la productividad y la satisfacción laboral general.

Además de ampliar y diversificar las funciones dentro de los gimnasios, una estrategia efectiva entre los centros de acondicionamiento físico analizados, que podría proporcionar valiosas perspectivas para la mejora continua es la variable de benchmarking.

4.3 Benchmarking

El benchmarking permite comparar prácticas, servicios y operaciones entre diferentes gimnasios, identificando áreas de excelencia y oportunidades para la adopción de mejores prácticas. Este proceso no solo fomenta una competencia saludable y una innovación constante dentro del sector, sino que también impulsa a cada gimnasio a adaptarse y evolucionar en respuesta a las demandas cambiantes del mercado de la salud física.

De este modo, el benchmarking se convierte en una herramienta clave para que los gimnasios no solo mejoren internamente, sino que también se posicionen estratégicamente en un mercado competitivo, mejorando su oferta y satisfaciendo de manera más efectiva las necesidades de sus clientes.

Para esta variable se detallan los indicadores de cantidad de servicios brindados, el equilibrio en los perfiles de puestos y la capacitación técnica y profesional.

4.3.1 Cantidad de servicios brindados

Como parte de la investigación se indagó el personal encargado de los centros de acondicionamiento físico sobre la cantidad de servicios que brinda cada uno. En este apartado, es importante aclarar que, de los 10 gimnasios consultados, únicamente 6 respondieron. Los resultados se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 11 Servicios ofrecidos por gimnasio.

Servicios	ENSO Fitness	Smart Evolution	The Gym	CEDERSA	Palacio de los Deportes	Zabü Fitness & Wellness
Gimnasio	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Asesoramiento Técnico Personalizado	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Nutrición	No	Sí	Sí	No	No	No
Fisioterapia	No	Sí	No	No	No	No
Entrenador Personal	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Capacitación a Clientes	Sí	No	No	Sí	No	Sí
Masajes	No	No	No	No	No	No
Clases grupales (Yoga, Pilates, Spinning, Zumba, Baile Popular)	No	No	Sí	No	Sí	Sí

Natación	No	No	No	No	Sí	No
Programas para grupos específicos (Adulto mayor, prenatal, niños)	No	No	No	No	Sí	Sí

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia.

La tabla anterior permite visualizar que la oferta de servicios en los gimnasios investigados del cantón central de Heredia varía significativamente de uno a otro, con algunos centros que ofrecen un enfoque integral y otros que se especializan en ciertos aspectos del entrenamiento.

No obstante, servicios como la Nutrición, la Fisioterapia y el Servicio de Masajes, a pesar de su relevancia para una experiencia de salud más completa en los gimnasios, no parecen tener tanto interés en todos los centros para brindar esos servicios. Aunado a esto, es importante indicar que la inclusión de otros servicios, adicional al gimnasio podrían aportar tanto el crecimiento empresarial como en la salud integral de los clientes.

Asimismo, los servicios menos ofrecidos como son los programas para grupos específicos y las clases de natación, sugieren una oportunidad para que otros centros exploren y posiblemente incorporen nuevas estrategias que aborden las necesidades de nichos de mercado poco representados. De igual manera, la falta de salas de masajes en todos los gimnasios analizados plantea una posibilidad para que algún establecimiento tome la delantera y se convierta en pionero al ofrecer bienestar y recuperación muscular como parte de su cartera.

El análisis comparativo o benchmarking realizado a estos gimnasios presentan una imagen clara de las áreas que pueden desarrollarse para mejorar la propuesta de valor de los gimnasios y responder eficazmente a las demandas y expectativas de los consumidores en el ámbito del ejercicio y la salud.

De igual manera, al consultar a los dueños, administradores o encargados de los centros de acondicionamiento físico sobre los servicios fundamentales que todo gimnasio debe ofrecer a sus clientes, incluyen los siguientes:

1. Servicios personalizados, como medición de composición corporal.
2. Espacios privados como duchas, lockers y parqueo.
3. Espacios amplios de estacionamiento.
4. Oferta de clases grupales.
5. Prescripción de ejercicios
6. Evaluaciones periódicas para monitorear el progreso del cliente.
7. Atención especializada para la prevención y rehabilitación de lesiones.
8. Mantenimiento de un entorno limpio y ordenado.
9. Promoción de la salud y educación sobre estilos de vida saludables.
10. Opciones de pago flexibles.
11. Personal altamente calificado y con la formación profesional.

Estos elementos pueden ser importantes en cuanto a las expectativas y necesidades de las personas que asisten a los centros de acondicionamiento físico, ya que, se busca una experiencia integral en el bienestar general y el soporte en diferentes aspectos de su salud y condición física.

De igual forma, es importante que los gimnasios consideren la inclusión de otros servicios, como rehabilitación, programas para adultos mayores y personas con discapacidad, ya que al ofrecer estos servicios pueden ampliar su mercado y proporcionar un valor adicional a sus clientes.

Adicionalmente, dentro de la entrevista realizada a los administradores o encargados de los distintos gimnasios, se consulta sobre las mejores prácticas que realiza cada centro de acondicionamiento para generar valor agregado a sus servicios. Dentro de las principales se destaca el acompañamiento en las rutinas y el entrenamiento personalizado, actividades grupales, la cantidad de personal y el personal capacitado para que de esta manera se logre generar un valor agregado.

Asimismo, destaca el enfoque en la salud del cliente, para brindar un servicio integral que puede incluir la nutrición, la prevención de lesiones y el bienestar mental de cada uno de los clientes; por último, la adaptación de la adaptación de los programas de entrenamiento de acuerdo con las necesidades de los usuarios.

4.3.2 Equilibrio de perfiles de puestos

Con el indicador de equilibrio de perfiles de puestos, tal y como se detalla en el capítulo 3 de este estudio, se refiere al balance que debe existir entre los conocimientos, habilidades y competencias del colaborador con las responsabilidades y requisitos que conlleva el cargo desempeñado; es decir, contar con el personal adecuado en cada uno de los cargos, asegurando que los trabajadores sean capaces de cumplir con sus obligaciones laborales, lo que puede llevar a una mayor satisfacción en el trabajo y a una menor rotación de personal.

Para desarrollar este apartado, es importante visualizar las respuestas obtenidas por el grupo investigador y lo que se menciona en el Catálogo Nacional de Cualificaciones de la Educación Técnica Profesional de Costa Rica, con relación a las habilidades y competencias que se deben tener en cada puesto; para lo cual, se muestra la siguiente tabla de comparación:

Tabla 12 Comparación de funciones según el cargo

Puesto	Funciones realizadas por las personas encuestadas según su cargo.	Funciones según Catálogo Nacional de Cualificaciones de la Educación Técnica Profesional de Costa Rica
Administrador	Supervisión	Desarrollar plan de negocio, según requerimientos organizacionales y normativa vigente.
	Contratación y gestión de personal	Implementar estrategias de mercadeo y comercialización, mediante herramientas digitales, recursos tecnológicos y tradicionales, según requerimientos y políticas organizacionales.
	Gestión y control financiero	Ejecutar acciones de seguimiento de las finanzas de la organización, según datos contables, normativa y legislación vigente.
	Desarrollo de estrategias de negocios	Gestionar proceso de abastecimiento de la Pyme, según requerimientos de la organización y legislación y normativa vigente.
	Cumplimiento de normativas	Desarrollar procesos de gestión del personal en una pequeña y mediana empresa (Pymes), según las políticas organizacionales, normativa y legislación vigente.
	Mercadeo y promoción del establecimiento Planificación estratégica	

Instructor	Evaluación y prescripción. Monitoreo de técnicas. Atención al cliente. Manejo de clases grupales. Animar y motivar a los clientes. Proporcionar orientación técnica. Diseñar programas de entrenamiento personalizados. Mantener un ambiente seguro y limpio. Mantener registros y seguimiento del progreso.	Interpreta los resultados de las pruebas de evaluación física aplicadas a la clientela Programa la sesión de entrenamiento contra resistencia y aeróbico a partir de lo establecido por la Dirección de programas del centro de acondicionamiento físico. Acondiciona el espacio donde se desarrollan las actividades de entrenamiento contra resistencia y aeróbico según el programa de entrenamiento. Dirige la sesión de entrenamiento contra resistencia y aeróbico en sus tres fases (calentamiento, desarrollo y vuelta a la calma). Aplica metodología adecuada para desarrollar las cualidades físicas mediante el entrenamiento contra resistencia y aeróbico. Monitorea la carga del entrenamiento contra resistencia de forma individual. Asiste en situaciones de emergencias a la clientela durante el entrenamiento contra resistencia y aeróbico según su condición y requerimientos, así como protocolos establecidos.
Oficial de seguridad	Control y registro de accesos Resolución y mediación en conflictos Aplicación de normativa Supervisión de cámaras de vigilancia Colaboración con personal de la organización.	Utilizar armas y equipo de seguridad, aplicando normativa vigente, protocolos, especificaciones técnicas de uso y normas de salud y seguridad ocupacional. Aplicar Primeros Auxilios y Reanimación Cardiopulmonar, en primera respuesta de atención a emergencias, en víctimas de accidentes e incidentes, mediante técnicas de estabilización y evacuación, según lo establecido en la normativa. Realizar custodia, protección y traslado de valores, aplicando protocolos, medidas de seguridad y normativa vigente. Realizar monitoreo de dispositivos de seguridad electrónica, en atención a las especificaciones técnicas, procedimientos y normativa de seguridad vigente. Efectuar vigilancia y protección de bienes y personas en espacios delimitados y abiertos, en atención a procedimientos establecidos y normativa vigente. Ejecutar técnicas de intervención para defensa personal policial y protección, conforme situación de riesgo, agresión a persona protegida, protocolos y normativa vigente.

Recepción	Atención al cliente Brindar información de servicios Atención de teléfono y correos Cobros Reservas de servicios Ayuda a personal administrativo.	Brindar servicio al cliente interno y externo en los ámbitos administrativo, comercial, tecnológico y afines, en el idioma oficial y en una lengua extranjera; utilizando las técnicas de comunicación oral, los principios de servicio al cliente y las tecnologías de información y comunicación vigentes. Procesar información de los clientes aplicando las tecnologías de la información y comunicación; así como, las técnicas de comunicación escrita en el idioma oficial y en una lengua extranjera, según los requerimientos y el protocolo de las organizaciones. Gestionar procesos administrativos en el idioma oficial y en una lengua extranjera, de forma presencial, telefónica o a través de medios electrónicos, según los lineamientos establecidos en las organizaciones. Gestionar procesos de comercio, mercadeo y ventas en el idioma oficial y en una lengua extranjera, de forma presencial, telefónica o a través de medios electrónicos, según los lineamientos establecidos en las organizaciones.
Personal de Limpieza	Limpieza, saneamiento y desinfección de equipo de ejercicio. Limpieza de áreas comunes, baños, pisos, recepción. Verificación e inclusión de suministros.	Planifica la organización del centro de trabajo en el área de pisos, según procedimientos establecidos Realiza la planificación y verificación de las operaciones de limpieza Controla inventarios en el área de pisos, utilizando herramientas tecnológicas y según procedimientos establecidos. Realiza el reporte de situaciones anómalas en las áreas de pisos, conforme políticas establecidas por la organización y normativa vigente. Elabora informes sobre la gestión de limpieza y control de área de pisos, utilizando herramientas tecnológicas y programas informáticos especializados.

Fuente: Elaboración propia.

Es fundamental mencionar que, según el Catálogo Nacional de Cualificaciones de la Educación Técnica Profesional de Costa Rica, el estándar de cualificación ordena las cualificaciones profesionales en función de las competencias apropiadas para el ejercicio profesional.

Tomando como referencia lo mencionado anteriormente, para el análisis de este indicador se definieron los roles claves que son requeridos en los gimnasios o centros de acondicionamiento físico, se indagó sobre las principales funciones y responsabilidades para cada cargo y se consultó a los colaboradores cuales consideran que son los requisitos mínimos para el desempeño adecuado de sus funciones en relación con los factores de grado académico, experiencia laboral, capacidad de hablar un segundo idioma y habilidades blandas.

En la tabla anterior, se utiliza la cualificación de administración de Pymes en la que se observan algunas competencias específicas a ejecutar en el puesto de administrador de un gimnasio, el cual, posee un conjunto variado de conocimientos que le permiten desempeñar eficazmente diversas funciones dentro de la organización. Este, se distingue por su capacidad para gestionar de manera integral todas las áreas clave de la empresa como lo son el desarrollo de procesos de gestión del personal, seguimiento detallado de las finanzas, entre otras.

En cuanto a la cualificación de acondicionamiento físico tiene una competencia general de instruir a personas en el acondicionamiento físico y ambientes controlados; que permita relacionarse con la ética, profesionalismo y autonomía de las tareas que desempeña.

Asimismo, se menciona que la persona es competente cuando interpreta resultados de pruebas de evaluación física, programas de entrenamiento contra resistencia, acondiciona el espacio donde desarrollan los entrenamientos, dirige sesiones de entrenamiento, aplicación de la metodología para desarrollar las cualidades físicas mediante el entrenamiento contra resistencia, además de monitorear la carga de entrenamiento de forma individual y asistencia en situaciones de emergencia.

Como se observa en la tabla 12, los datos brindados por las personas encuestadas concuerdan con las competencias del perfil de puesto.

En cuanto al puesto de recepcionista, el Catálogo Nacional de Cualificaciones de la Educación Técnica Profesional de Costa Rica define algunas competencias del ejecutivo comercial y de servicio al cliente, como por ejemplo, aplicación de principios de calidad en la atención al cliente, el uso de técnicas inclusivas en la atención telefónica y presencial, implementación de normas de etiqueta y protocolo en atención a los usuarios, utilización de equipo para llamadas, resolución de problemas relacionados con la asistencia al cliente, brindar información a los clientes utilizando las tecnologías de información y comunicación, y atención de clientes en idioma oficial y una lengua extranjera.

Aunado a lo anterior, parte de las funciones mencionadas por los encuestados son básicas del puesto; no obstante, una de las competencias requeridas es hablar una lengua extranjera, que, de acuerdo con los datos recabados, ninguna de las recepcionistas de los gimnasios estudiados habla otro idioma distinto al materno, por lo demás, realizan las tareas propias del puesto.

En el caso del personal de vigilancia, el Catálogo Nacional de Cualificaciones de la Educación Técnica Profesional de Costa Rica define competencias específicas del puesto, en cuanto a la interpretación de normativa vigente sobre el uso de armas y equipo de seguridad, distinción de armas y equipo de seguridad, aplicación de técnicas para protocolos en el manejo de armas, aplicación de primeros auxilios y reanimación cardiopulmonar, realización de monitoreos de dispositivos de seguridad, aplicación de técnicas de intervención para defensa personal, entre otros.

Básicamente, el puesto de vigilancia en los gimnasios estudiados, se enfocan únicamente en la vigilancia, control y registro de acceso, las cuales son funciones propias del puesto; sin embargo, se hace notar que ninguno hace mención sobre la aplicación de Primeros Auxilios y Reanimación Cardiopulmonar, en primera respuesta de atención a emergencias, lo que denota una falencia importante en las funciones del puesto.

En cuanto al personal de limpieza, este desempeña un papel fundamental en el mantenimiento de la higiene y seguridad dentro de los gimnasios. Una de sus principales responsabilidades es la limpieza, saneamiento y desinfección del equipo de ejercicio, asegurando que esté libre de gérmenes y bacterias para garantizar la salud de los usuarios. Además, se encargan de la limpieza de áreas comunes, baños, pisos y recepción, proporcionando un entorno limpio y acogedor para los clientes; no obstante, dentro de las funciones propias de puesto, según el Catálogo Nacional de Cualificaciones, se menciona la elaboración de informes sobre la gestión de limpieza y control de inventarios, los cuales no se detallan en las respuestas obtenidas.

4.3.3 Capacitación técnica y profesional de perfiles de puestos

La capacitación técnica y profesional de los perfiles de puestos es un aspecto fundamental en el desarrollo y preparación de los trabajadores en las empresas para desempeñar sus funciones y tareas de manera efectiva y eficiente.

En un entorno laboral tan dinámico y competitivo la actualización constante debe considerarse prioridad para las empresas.

En función de lo anterior, en el presente estudio se consultó sobre las capacitaciones recibidas por los colaboradores en los gimnasios estudiados. En este apartado, es importante aclarar que, de los 10 gimnasios consultados, únicamente 7 respondieron. Los resultados se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 13 Gimnasios que brindan capacitación a sus colaboradores.

Gimnasios	Capacitaciones brindadas a colaboradores	Nombre de las capacitaciones
ENSO Fitness	No	No aplica
Smart Evolution	No	No aplica
The Gym	Si	• RCP • Servicio al cliente.
CEDERSA	Si	• Bases Científicas del Entrenamiento.

		• Entrenamiento contra resistencia. • Métodos Avanzados del Entrenamiento. • Introducción al método de pilates. • Planificación para el entrenamiento deportivo. • Primeros Auxilios. • Entrenamiento Funcional. • Entrenamiento Cruzado (Cross-training). • Técnicas de Baile Popular. • Danza Aeróbica. • Servicio al cliente para la gestión del deporte.
Palacio de los Deportes	Si	• Principios del entrenamiento Físico • Guía para la programación de ejercicio • Planeación de planes de enseñanza acuática • Taller Spinning
Zabü Fitness & Wellness	No	No aplica
Espifitnes	No	No aplica

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia.

De los gimnasios estudiados, únicamente se obtuvo respuesta de siete de ellos, tal y como se muestra en la tabla anterior, lo que permite determinar que la mayoría de los gimnasios no brindan capacitaciones a su personal, esto puede interpretarse como una baja priorización en la gestión del recurso humano de la organización, al existir poca o nula capacitación al personal. De igual forma estas organizaciones en su mayoría no cuentan con una estructura o departamento de RRHH, el cual se encargue de todo el proceso de selección de personal o seguimiento, si no que el mismo personal a cargo en la mayor parte se encarga de dichos procesos.

Por otro lado, The Gym, CEDERSA y el Palacio de los Deportes, han encontrado la importancia de realizar la inversión correspondiente en desarrollo de las habilidades necesarias para el óptimo desempeño del personal de la organización mediante la implementación de programas de capacitación. Esto permite que la organización este alineada con la teoría organizacional generando que la capacitación y desarrollo de los elementos claves permitan la mejora de desempeño y competitividad organizacional.

El gimnasio The Gym destaca las habilidades de servicio al cliente y de primeros auxilios en caso de situaciones de emergencia, por otro lado, CEDERSA y Palacio de los Deportes se observa una lista más variada de cursos que cubren desde aspectos científicos y prácticos del entrenamiento físico hasta el servicio al cliente específico para la gestión deportiva, sin embargo, en todos se muestra el compromiso con la mejora continua del personal.

Es importante resaltar que, al estar alineada a la organización con la teoría del aprendizaje organizacional, se permite que la organización que fomentan la cultura del aprendizaje continuo cuente con un atractivo para los clientes al ser más innovadoras y al mismo tiempo en adversidades permite que sean más adaptables a entornos cambiantes.

El análisis de benchmarking realizado en este estudio ha sido fundamental para comparar y evaluar tanto las prácticas, servicios y operaciones entre un grupo de gimnasios del cantón Central de Heredia. Este análisis ha permitido identificar tanto áreas donde se sobresale como oportunidades claras para adoptar mejores prácticas en la gestión de puestos y perfiles laborales, lo que contribuye significativamente a la mejora continua del sector. La evaluación detallada de indicadores como la cantidad de servicios ofrecidos, el equilibrio en los perfiles de puestos y la capacitación técnica y profesional reveló una gran diversidad en la oferta de servicios y en la calidad de formación proporcionada al personal.

Por lo que implementar un manual de puestos que se base en estos hallazgos podría convertirse en una guía vital para elevar los estándares de operación y servicio en los gimnasios, asegurando que se satisfagan las necesidades específicas de los clientes y se mejore la competitividad.

En este capítulo se ha llevado a cabo un exhaustivo análisis de la información recopilada a través de la aplicación de diversos instrumentos para cada uno de los objetivos específicos de este estudio. Se han considerado variables e indicadores relevantes mediante la utilización de una entrevista a encargados, un cuestionario dirigido a los colaboradores y una lista de observación aplicada en los gimnasios

participantes. Este análisis se ha realizado con el propósito de identificar los elementos fundamentales necesarios para la elaboración de perfiles de puestos, así como para diseñar un manual de cargos que se ajuste a las necesidades específicas del grupo de gimnasios del cantón central de Heredia durante el periodo 2023-2024.

Los resultados obtenidos ofrecen una visión integral de las funciones, responsabilidades y habilidades en cada puesto dentro de los gimnasios participantes. Además, proporcionan una base sólida para la elaboración de un manual de cargos que contribuya eficazmente a la gestión del personal y al funcionamiento eficiente de los gimnasios en el periodo establecido.

Este análisis de resultados representa un paso crucial en el proceso de investigación, ya que sienta las bases para la implementación de estrategias y acciones concretas orientadas a optimizar la estructura organizativa y mejorar el desempeño del personal en los gimnasios del cantón central de Heredia.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA.

El presente capítulo presenta las conclusiones, recomendaciones y propuestas de la investigación, utilizando la información recopilada de los instrumentos utilizados para el estudio. Además, se proporcionan una serie de sugerencias basadas en las necesidades identificadas a lo largo de la investigación.

5.1 Conclusiones

En este apartado se sintetiza la información expuesta en el análisis de los resultados obtenidos, por lo que se describen las conclusiones para cada uno de los objetivos de esta investigación, así como sus respectivas recomendaciones. Se toma como referencia el objetivo general donde se busca analizar los elementos necesarios para la elaboración de perfiles de puestos que se ajusten a las necesidades los gimnasios del cantón central de Heredia.

De igual forma, se plantea como propuesta el diseño de un manual de perfiles de puestos que se adapte a esas necesidades identificadas.

5.1.1 Perfiles de Puestos

Se concluye, en cuanto a jornada laboral que las jornadas diurna y mixta son las más utilizadas, ambas jornadas se encuentran presentes en todos los gimnasios consultados debido al horario de servicio en que estos operan. De igual forma la mayoría de los trabajadores muestran que están conformes con sus horarios y estos son de acuerdo con las jornadas establecidas en el Código de Trabajo. No obstante, un pequeño grupo señaló insatisfacción en este indicador, lo que puede ser un indicativo de jornadas extensas o mal estructuradas en ciertos gimnasios.

En contraparte, producto de la centralización y errónea distribución de las funciones hace que los dueños o encargados de los gimnasios requieran mantener jornadas de más de las ocho horas diarias, para temas de supervisión y de operaciones del negocio.

Por otro lado, con relación a los requisitos para cada uno de los cargos no se logró encontrar el manual de perfiles de puestos en ninguno de los gimnasios

consultados, por lo cual se hace revisión de ofertas de mercado laboral, revisión de la normativa e información brindaba por los colaboradores, y se concluye que, a excepción del cargo de gerente o administrador de gimnasio y el cargo de instructor donde generalmente, se requiere un nivel de formación mínima de bachillerato universitario, los otros roles dentro de los gimnasios estudiados no requieren un alto grado de formación académica.

Se concluye que en el caso del rol de instructor tenían como grado académico máximo la educación secundaria completa, siendo que la normativa vigente indica que no pueden ejercer las actividades de entrenamiento personal y prescripción del ejercicio personas que no ostenten al menos el grado de bachiller o licenciatura universitaria, lo anterior permite concluir que esta no es una práctica acorde con la normativa.

Adicionalmente, en cuanto a las condiciones de trabajo en los gimnasios del cantón central de Heredia, se ha identificado un alto grado de satisfacción general en la mayoría de los aspectos evaluados, excepto en la remuneración. El estudio concluye que, mientras el ambiente laboral y las instalaciones generalmente exceden las expectativas de los empleados, la compensación económica sigue siendo un área con margen de mejora notable.

5.1.2 Estratos Laborales

Se concluye que la estructura jerárquica encontrada en los gimnasios analizados se caracteriza por una alta centralización, donde el administrador o propietario juega un rol crucial en la coordinación y control de todas las actividades del gimnasio. Como resultado, esta centralización puede limitar la capacidad de respuesta y flexibilidad del centro, además en situaciones donde se requiere una respuesta rápida, esta estructura puede resultar ineficiente y lenta.

Aunado a lo anterior, se concluye que los administradores, quienes frecuentemente son también los propietarios de los gimnasios, tienen la responsabilidad de gestionar el equipo de instructores y asegurar la calidad del servicio proporcionado a los clientes. Esta dualidad de roles puede llevar a una

sobrecarga de trabajo, ya que el administrador debe dividir su tiempo y atención entre la gestión administrativa y operativa del gimnasio, y la supervisión y apoyo al equipo de instructores.

En cuanto al grado académico se concluye que se debe enfatizar en la implementación efectiva del Manual de Normas para la Habilitación de Centros de Acondicionamiento Físico, ya que en algunos gimnasios podría no estarse cumpliendo, específicamente con el rol de instructor, al encontrarse colaboradores desempeñando este cargo con grado académico de secundaria.

En conclusión, en cuanto a las funciones del puesto se observa una distribución no acorde, de las funciones dentro de la estructura operativa ya que se evidencia una sobre carga de responsabilidades en los cargos de instructores ocupando estos tiempos en tareas que le resta importancia al enfoque en los entrenamientos de los clientes.

5.1.3 Benchmarking.

Se concluye que existe una base común de servicios entre los gimnasios participantes. Todos ellos ofrecen una serie de servicios esenciales que son considerados estándar dentro de la industria.

Por otro lado, la ausencia de servicios como masajes, programas específicos y clases grupales genera la visualización de un nicho de mercado desatendido y áreas de oportunidad claras para que los gimnasios amplíen su oferta de servicios, además, se destaca que la inclusión de servicios complementarios como nutrición y fisioterapia ya que promueven un enfoque más integral hacia la salud y el bienestar.

En relación con el indicador de equilibrio entre perfiles del puesto se concluye que el análisis basado en el Catálogo Nacional de Cualificaciones de la Educación Técnica Profesional de Costa Rica muestra la importancia de definir claramente las competencias necesarias para distintos roles en los gimnasios. Estas competencias garantizan un desempeño adecuado y eficiente en las distintas áreas de trabajo.

Por otro lado, se identificaron y analizaron los roles principales en los gimnasios, que incluían las tareas y responsabilidades específicas de cada puesto. Esto permitió una evaluación precisa de los requisitos mínimos necesarios para el desempeño de las funciones, que incluyen grados académicos, experiencia laboral, habilidades blandas y dominio de un segundo idioma.

En relación con el indicador de capacitación técnica y profesional de los perfiles de puestos, se concluye que no todos los gimnasios ofrecen capacitación a sus colaboradores, lo que genera una propuesta de valor menor en la calidad del servicio que brindan los gimnasios que no tienen estas iniciativas de capacitación continua a su personal, caso contrario con los que sí implementan algún tipo de capacitación.

Como conclusión del objetivo general de esta investigación, es importante mencionar que este proceso ha implicado una comprensión detallada de las funciones específicas, las competencias necesarias y las expectativas asociadas a cada uno de los puestos de trabajo dentro de los gimnasios, proporcionando así una base sólida para la estandarización y optimización de las prácticas laborales. El análisis de los requerimientos de cada rol ha permitido la creación de un manual de perfiles de puestos que no solo describe con precisión las tareas y responsabilidades, sino que también establece criterios claros para la selección, evaluación y el desarrollo del personal.

Este manual refleja un compromiso con el mejoramiento continuo en los centros de acondicionamiento físico, asegurando que todos los empleados, desde los administradores hasta los instructores y el personal de apoyo, comprendan sus roles y cómo sus contribuciones individuales se integran en los objetivos estratégicos del negocio. Esto es esencial para motivar al personal, mejorar la satisfacción en el trabajo y reducir la rotación.

La implementación de este manual no solo cumple con las regulaciones locales que exigen la claridad en las funciones y responsabilidades del personal en entornos de acondicionamiento físico, sino que también establece un estándar de operaciones que puede servir como modelo para otros gimnasios.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Perfil de puestos

Se recomienda, establecer un equilibrio entre jornada laboral y compensación económica para mejorar la satisfacción general del personal. Así como también, un balance en los puestos de supervisión donde cumplan sus funciones en jornadas que no sobrepasen las ocho horas diarias para no afectar su salud física y mental.

Por otra parte, se debe dar mayor relevancia en cuanto a los requisitos de los puestos, para lo cual se recomienda la implementación de un manual de perfiles de puestos. Es importante que los colaboradores cuenten con el conocimiento respaldado por un grado académico, que certifique que las instrucciones y el seguimiento que se imparte por los distintos entrenadores sean los correctos y así no poner en riesgo el bienestar de los clientes.

De igual manera, para mejorar las condiciones de trabajo se sugiere un análisis comparativo de los salarios donde se incluya tanto los rangos establecidos por el Ministerio de Trabajo en términos de salario mínimo, como una evaluación del mercado de los pagos actuales en roles similares en centros de acondicionamiento físico. Para que, de esta manera, se le permita a los propietarios o administradores de los gimnasios realizar un ajuste salarial haciéndolos más competitivos y justos para los trabajadores aumentando así su satisfacción laboral.

Asimismo, se recomienda que los gimnasios consideren la posibilidad de realizar estudios salariales o contratar a consultores externos para obtener esta información de manera ética y conforme a las normativas de privacidad. Este análisis no solo mejoraría la transparencia y equidad interna, sino que también ayudaría a los gimnasios a posicionarse como empleadores responsables y atractivos en un mercado laboral muy competitivo.

5.2.2 Estratos laborales

Se recomienda hacer una evaluación de la estructura jerárquica actual y considerar una mayor descentralización. Esto implica distribuir la toma de decisiones y la responsabilidad en diferentes niveles de la organización. De esta manera se obtienen beneficios como lo son una mayor agilidad, al delegar responsabilidades, se puede lograr una respuesta más rápida a las necesidades de los clientes. A su vez, un aumento en la flexibilidad permitiendo adaptar mejor a situaciones y no depender exclusivamente de una sola persona.

Una recomendación relevante en relación con el grado académico de los instructores en gimnasios es considerar un mayor nivel de formación y requisitos específicos para cada puesto. Además, de una correcta aplicación del Manual de Normas para la Habilitación de Centros de Acondicionamiento Físico. Esto con el fin de contribuir a la formación de un equipo de instructores más competente y brindar una mejor experiencia en los centros de acondicionamiento físico.

Por otra parte, en las funciones del puesto se recomienda una mejor distribución de funciones en cada rol dentro de la estructura operativa. Una redistribución más eficiente de las responsabilidades podría optimizar el desempeño de cada empleado, mejorar la calidad del servicio ofrecido y aumentar la satisfacción de los clientes. Adicionalmente, delegar ciertas tareas administrativas a personal específico permite a los instructores concentrarse más en el entrenamiento y el bienestar de los usuarios, mientras que una gestión más estratégica del tiempo y los recursos podría liberar a los administradores para enfocarse en la expansión y mejora continua del centro.

Igualmente, se sugiere una mejora en la eficiencia operativa mediante la reestructuración del puesto de recepción para convertirlo en un asistente administrativo. Esta propuesta redistribuiría las responsabilidades de manera más equilibrada, liberando al administrador para concentrarse en tareas estratégicas.

Asimismo, una mejora en la eficiencia operativa podría ser la reestructuración del puesto de recepción para convertirlo en un puesto de asistente administrativo.

Este cambio no solo mantendría las funciones esenciales de atención al cliente y gestión de reservas, sino que también permitiría que esta posición brinde un soporte más amplio y efectivo en las áreas administrativas.

5.2.3 Benchmarking

Es recomendable ampliar la implementación de programas de capacitación continua para los colaboradores en cada centro de acondicionamiento físico. Estas capacitaciones deben abarcar una variedad de temas fundamentales de supervivencia, desde cursos de primeros auxilios y reanimación cardiopulmonar (RCP) además de contemplar técnicas de servicio al cliente.

Por otro lado, se recomienda incluir capacitaciones más especializadas que aborden diversos tipos de entrenamiento funcional, programas cruzados mediante el proceso de mezcla de otras disciplinas deportivas y niveles avanzados de desarrollo físico.

La razón detrás de esta recomendación radica en la importancia de garantizar un desempeño óptimo en las labores diarias. Los conocimientos adquiridos en estas capacitaciones no solo mejorarán la capacidad de respuesta en situaciones de emergencia, como lesiones o problemas de salud repentinos, sino que también fortalecerán la calidad del servicio ofrecido a los clientes. Además, proporcionar capacitaciones más técnicas permitirá a los colaboradores expandir sus habilidades y conocimientos, lo que puede conducir a una mayor satisfacción laboral y a un mejor rendimiento en general.

Como recomendación general, con la finalidad de maximizar la utilidad del manual de perfiles de puestos y asegurar su relevancia continua, se considera fundamental implementar un protocolo de revisión y actualización regular con periodicidad anual. Se debe obtener retroalimentación de los empleados y evaluar las tendencias emergentes en el mercado. Esta práctica no solo mantendrá el manual alineado con las buenas prácticas actuales y las necesidades operativas de

los gimnasios, sino que también facilitará la adaptación a cambios normativos y tecnológicos.

Además, es esencial que los gimnasios y centros de acondicionamiento físico en general puedan integrar en su administración un sistema más amplio de gestión de recursos humanos, especialmente en lo que respecta a la capacitación y el desarrollo de los colaboradores. Los programas de capacitación deben ser diseñados para abordar las competencias clave identificadas en el manual, garantizando que todos los empleados, desde los instructores hasta el personal administrativo, tengan las habilidades necesarias para cumplir con sus roles de manera efectiva. Esto no solo mejora la calidad del servicio ofrecido, sino que también contribuye a la satisfacción y retención del personal.

Implementar estas recomendaciones permitirá que los gimnasios no solo cumplan con las normativas vigentes, sino que también ayudará a atraer y retener talento de calidad, mientras se mejora continuamente la experiencia del cliente y la eficiencia operativa.

5.3 Propuesta



Justificación

El desarrollo de un manual de perfiles de puestos para los centros de acondicionamiento físico cobra una relevancia crucial, no solo desde la perspectiva de la eficiencia operativa y la calidad del servicio, sino también como un requisito normativo en Costa Rica. Lo anterior debido a que, de acuerdo con el Manual de Normas para la Habilitación de Centros de Acondicionamiento Físico, se exige que cada centro cuente con un manual de funciones actualizado y completo que abarque a todos los miembros del personal. Este manual debe especificar detalladamente las funciones y responsabilidades de cada puesto y ser accesible para todos los empleados, facilitando así la consulta y clarificación de roles dentro del centro.

La importancia de contar con este manual de perfiles de puestos trasciende la simple conformidad con la ley. En un sector donde la calidad del servicio y la seguridad de los clientes son prioritarias, tener un manual bien definido ayuda a garantizar que todos los empleados entiendan sus roles y responsabilidades específicas, reduciendo la posibilidad de errores y omisiones que podrían afectar el servicio brindado e inclusive la salud y el bienestar de los usuarios.

Además, este manual sirve como una herramienta esencial para los procesos de reclutamiento y selección de personal, así como también para la formación y capacitación, asegurando que los nuevos empleados puedan integrarse de manera efectiva y eficiente en el equipo. Esto lo convierte en una pieza fundamental en la gestión estratégica de los recursos humanos en los centros de acondicionamiento físico, que impacta directamente en la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

Objetivos

Objetivo General

Fortalecer la gestión del talento humano en los gimnasios y centros de acondicionamiento físico en general, mediante la estandarización de los perfiles de puestos para optimizar la selección y el desarrollo de los colaboradores.

Objetivo Específicos

1. Definir las funciones y responsabilidades asociadas a cada uno de los principales cargos encontrados en los gimnasios para asegurar que todos los empleados entiendan de forma clara sus roles.
2. Facilitar el proceso de reclutamiento y selección en los gimnasios, proporcionando cualificaciones detalladas que ayuden a identificar al personal idóneo para cada puesto.
3. Contribuir al cumplimiento de la normativa para la habilitación de los centros de acondicionamiento físico.

Metodología

El presente manual se desarrolló a partir de un trabajo de investigación que incluyó la recopilación de datos mediante entrevistas, observaciones directas, y cuestionarios aplicados al personal de varios gimnasios en el cantón central de Heredia. Asimismo, se revisaron y consideraron las normativas nacionales vigentes que regulan el funcionamiento de los centros de acondicionamiento físico, asegurando que el manual cumpla con los requisitos legales y estándares de calidad establecidos.

Este enfoque garantiza que el manual desarrollado sea una herramienta práctica y efectiva para la administración y desarrollo del personal en los gimnasios y centros de acondicionamiento físico en general.

Glosario de términos

Este glosario busca proporcionar una comprensión clara y precisa de los términos clave utilizados en el manual de clases de gimnasios, asegurando que todos los empleados y partes interesadas comprendan las definiciones y aplicaciones de cada concepto en el contexto de su trabajo diario.

Habilidades blandas: Habilidades, destrezas, conocimientos particulares, licencias, autorizaciones, capacitación y otras características que deben poseer los empleados para desempeñar eficientemente los puestos.

Habilidades Técnicas: Son las competencias y el conocimiento especializado que un empleado debe tener para realizar tareas específicas dentro de su rol en el gimnasio, relacionado con el uso del equipo, técnicas de entrenamiento y otras actividades específicas.

Cargo: Nombre con el que se conoce a un determinado conjunto de actividades que un empleado desarrolla en una posición definida dentro de la estructura organizacional. El cargo representa el conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y lo distinguen de los demás.

Carrera afín (con el puesto): Aquella carrera que ha sido formalmente incluida como atinencia académica en una especialidad.

Cliente: Persona que decide utilizar servicios de un profesional o empresa para su beneficio personal y que responden a sus intereses o necesidades.

Conocimiento: Entendimiento o información específicos de una disciplina o un campo de actividad, que se requiera para el desempeño eficiente de un puesto y para tomar decisiones en asuntos relacionados.

Control: Toda aquella acción o instrumento que proporcione un criterio o una medida de comparación, un medio de verificación o una comprobación.

Coordinación: Proceso de analizar las diversas actividades y combinarlas en tal forma que cada una se efectúe en un momento determinado en relación con otras, procurando alcanzar los objetivos con el mayor grado de eficiencia y eficacia posibles.

Datos clínicos: Información del estado de salud de los clientes obtenida por los funcionarios del establecimiento, con el objetivo de detectar situaciones que puedan hacer contraproducente el ejercicio físico para una persona.

Deporte: Actividad que debe considerar aparte de habilidades motrices e interacciones socioculturales y competitivas, la búsqueda constante de mejora en la capacidad ejecutoria y el sometimiento de la actividad a una serie de reglas u normas que rige la competición.

Director de programa: Profesional encargado como responsable técnico del centro de acondicionamiento.

Entrenador personal: Profesional contratado directamente por el cliente y autorizado por la administración del CAF para que atienda en forma personalizada y exclusiva a un cliente.

Estrato: División organizativa ocupacional para fines metodológicos, orientada a enmarcar procesos de trabajo, niveles organizacionales, factores generales de clasificación y clases genéricas.

Estructura ocupacional: Jerarquización de los puestos que posee una organización o unidad de ésta, basada en la naturaleza del trabajo, niveles de complejidad, responsabilidad, requisitos, y condiciones organizacionales entre otros factores.

Experiencia: Conocimiento o habilidad que se adquiere con la práctica en el desempeño de un cargo. Por tanto, también se refiere al grado suficiente, de ese conocimiento o habilidad, para desempeñar satisfactoriamente las actividades de un puesto.

Jefatura: Responsabilidad directa y permanente de una persona por dirigir y controlar las actividades técnicas y administrativas necesarias para alcanzar los objetivos de la unidad bajo su dirección.

Instructor: Persona encargada de dirigir las sesiones de ejercicios grupales en cualquiera de sus modalidades y los programas de ejercicios contra resistencia en los centros de acondicionamiento físico.

Naturaleza del cargo: se refiere a las características intrínsecas y las especificidades de un puesto de trabajo dentro del gimnasio o CAF, que incluyen la finalidad, el ámbito de actuación y las condiciones bajo las cuales se desempeñan las funciones.

Puesto: Conjunto de deberes y responsabilidades asignadas por una autoridad competente para que sean atendidos por un funcionario durante la totalidad o una parte de la jornada de trabajo.

Requisitos: Conjunto de estudios académicos, experiencia y adiestramiento necesarios para el adecuado desempeño del trabajo. Condiciones que deben poseer los candidatos a los puestos.

Requisitos Legales: Todas aquellas certificaciones, licencias, título o atestados que deben poseer los candidatos para ocupar un puesto cuyo desempeño, por su índole, resultaría ilegal sin los documentos específicos mencionados.

Supervisión: Aquella fase de la dirección que pretende una inspección directa inmediata, de las tareas asignadas a los individuos o grupos para asegurar su realización correcta y adecuada.

Supervisión Ejercida: Factor que mide el grado de responsabilidad que se deriva de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de otras personas, así como del entrenamiento que las mismas requieren.

Descripción de Perfiles de Puestos

1. Administrador

Estrato al que pertenece: Profesional.

Naturaleza del Cargo: Se caracteriza por su rol esencial en la supervisión y gestión de todas las operaciones del gimnasio. Este puesto implica una alta responsabilidad y una visión estratégica para garantizar el buen funcionamiento y la eficiencia del centro. Responsable de la supervisión, mercadeo, control financiero y planificación estratégica.

Objetivo: El Administrador es responsable de coordinar y supervisar todas las actividades del gimnasio, asegurando que se cumplan los objetivos operativos y estratégicos. Su misión es mantener un ambiente seguro, eficiente y motivador para empleados y clientes.

Funciones:

- Ejecuta actividades relacionadas con la ejecución del presupuesto del gimnasio.
- Supervisar el desempeño diario de todo el personal del gimnasio, incluyendo instructores, personal de recepción, limpieza y seguridad.
- Desarrollar e implementar estrategias de mercadeo y promoción para atraer y retener clientes.
- Asegurar el cumplimiento de todas las normativas y regulaciones locales, así como mantener al día los permisos y certificaciones tales como permiso de funcionamiento, patente comercial, seguros de riesgo de trabajo, pagos de impuestos tributarios, seguro social, entre otros necesarios para la operación del negocio.
- Gestionar los pagos de planilla y proveedores, asegurando que todos los pagos se realicen de manera puntual y precisa.

- Realizar el reclutamiento y selección del personal, asegurando la contratación de empleados calificados que se alineen con el perfil del puesto y los objetivos del gimnasio.
- Realizar evaluaciones de desempeño del personal, promover el desarrollo profesional y organizar capacitaciones cuando sea necesario.
- Mantener la calidad del servicio al cliente, resolviendo quejas y problemas de manera eficiente y profesional.
- Gestionar el mantenimiento de las instalaciones y equipos del gimnasio, asegurando que estén en buen estado y disponibles para su uso.

Condiciones de Trabajo:

El administrador trabaja en un entorno dinámico y puede requerir flexibilidad en los horarios para supervisar actividades durante horas pico, la jornada laboral puede ser diurna o mixta, puede requerir trabajar fines de semana y fechas especiales. El cargo implica trabajo tanto en oficina como en las diferentes áreas operativas del gimnasio.

El administrador tiene un alto grado de autonomía en la toma de decisiones relacionadas con la operación del gimnasio. Aunque reporta a los propietarios o a la junta directiva, se espera que ejerza un liderazgo independiente y proactivo en la gestión diaria.

Interacción con otros puestos:

El cargo requiere la interacción constante con todos los niveles de personal dentro del gimnasio, incluyendo instructores, personal de recepción, limpieza, y oficiales de seguridad. Además, colabora con proveedores externos, socios comerciales y clientes.

Requisitos indispensables:

- Bachillerato Universitario en una carrera atinente a la disciplina de administración.
- Experiencia mínima 1 año en cargos similares.

- Conocimientos básicos de acondicionamiento físico.

Requisitos deseables:

- Dominio del idioma inglés.

Requisitos legales:

Incorporado al Colegio Profesional Respectivo.

Requerimiento Técnico

- Curso relacionado con análisis administrativo.
- Curso relacionado con organización del trabajo.

Formación Complementaria

- Ofimática.
- Comunicación.
- Legislación nacional.

Habilidades blandas:

- Liderazgo.
- Motivación.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación efectiva.
- Habilidad de negociación.
- Resolución de problemas.
- Manejo de personal.

2. Recepcionista

Estrato al que pertenece: Técnico.

Naturaleza del cargo Se identifica por ser responsable de la primera impresión cara a los clientes y visitantes del gimnasio. Además, este rol envuelve una serie de responsabilidades administrativas que dan apoyo a la organización.

Objetivo: El o la recepcionista brinda atención tanto al personal interno como al externo en todos los requerimientos de información.

Funciones

- Brindar servicio al cliente interno y externo en los ámbitos administrativo, comercial, tecnológico y afines, utilizando las técnicas de comunicación oral, los principios de servicio al cliente y las tecnologías de información y comunicación vigentes.
- Procesar información de los clientes aplicando las tecnologías de la información y comunicación; así como, las técnicas de comunicación escrita según los requerimientos y el protocolo de la organización.
- Gestionar procesos administrativos, de forma presencial, telefónica o a través de medios electrónicos, realizar los cobros de membresías y reservas de servicios según los lineamientos establecidos en la organización.
- Gestionar procesos de mercadeo y ventas de forma presencial, telefónica o a través de medios electrónicos, según los lineamientos establecidos en las organizaciones.

Condiciones de trabajo

El o la recepcionista trabaja en un ambiente de interacción con los clientes en un entorno dinámico. La jornada laboral puede ser diurna o mixta, puede requerir trabajar fines de semana y fechas especiales. El espacio físico cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de tareas. Salario mínimo según el Ministerio de Trabajo.

Interacción con otros puestos

El cargo de recepción requiere la interacción diaria con la gerencia, para dar apoyo a las gestiones administrativas, así como también con los instructores, informando de nuevos ingresos. Además, de comunicación directa con el personal de seguridad quien guía a los clientes hasta la recepción.

Requisitos indispensables:

- Técnico en secretariado o administración de oficinas
- Secundaria completa.
- Experiencia mínima un año en puestos similares realizando labores secretariales y de recepción.
- Dominio de herramientas de ofimática.

Requisitos deseables:

Deseable nivel intermedio del idioma inglés.

Requisitos legales:

No aplica

Requerimiento Técnico

Curso relacionado con Servicio al cliente

Formación Complementaria

- Comunicación
- Gestión documental
- Ofimática

Habilidades Blandas

- Comunicación asertiva.
- Manejo de multitareas.
- Servicio al cliente.

- Manejo de estrés.

3. Instructor o Entrenador

Estrato al que pertenece: Profesional

Naturaleza del cargo

Es el responsable de orientar, guiar y enseñar a los usuarios del gimnasio sobre rutinas de acondicionamiento físico particulares. Los instructores o entrenadores varían en cuanto a las disciplinas que desempeñan y se especializan en una o diferentes áreas.

Es el encargado de la evaluación y prescripción, monitoreo de técnicas proporcionando orientación técnica. El instructor diseña programas de entrenamiento personalizados. Además de mantener registros y seguimiento del progreso.

Su formación académica es fundamental para orientar a los clientes del gimnasio de manera adecuada y responsable hacia el logro de sus objetivos físicos y de salud.

Objetivo

Guiar a las personas del gimnasio en la práctica de ejercicios específicos de la manera correcta, adaptándose a las necesidades de los clientes.

Funciones

- Interpreta los resultados de las pruebas de evaluación física aplicadas a los clientes.
- Programa la sesión de entrenamiento contra resistencia y aeróbico a partir de lo establecido por la Dirección de programas del centro de acondicionamiento físico.
- Acondiciona el espacio donde se desarrollan las actividades de entrenamiento contra resistencia y aeróbico según el programa de entrenamiento.

- Dirige la sesión de entrenamiento contra resistencia y aeróbico en sus tres fases (calentamiento, desarrollo y vuelta a la calma).
- Aplica metodología adecuada para desarrollar las cualidades físicas mediante el entrenamiento contra resistencia y aeróbico.
- Monitorea la carga del entrenamiento contra resistencia de forma individual.
- Asiste en situaciones de emergencias a los clientes durante el entrenamiento contra resistencia y aeróbico según su condición y requerimientos, así como protocolos establecidos.

Condiciones de trabajo

El instructor trabaja con relación directa con los usuarios del gimnasio estos pueden ser principiantes o avanzados. En un ambiente de trabajo físicamente demandante. La jornada laboral es flexible puede incluir ser diurna o mixta, puede requerir trabajar fines de semana y fechas especiales. El espacio físico cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de su labor. Salario mínimo según el Ministerio de Trabajo.

Interacción con otros puestos

El cargo requiere la interacción diaria con personal de recepción, quien comunique nuevos ingresos al centro de acondicionamiento. Igualmente, comunicarse con el personal de limpieza de necesitar higiene en algún área de trabajo específica y a su vez, con la gerencia informando el estado de la maquinaria y equipo. Además, de informar la demanda del gimnasio.

Requisitos indispensables:

- Grado académico mínimo Bachillerato en Ciencias del Movimiento Humano, Bachillerato en la Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación, Bachillerato en Promoción de la Salud Física.
- Experiencia mínima un año en puestos similares.

Requisitos deseables:

- Cursos de primeros auxilios y reanimación cardiopulmonar (RCP)
- Dominio Instrumental del idioma inglés.

Requisitos legales:

- Incorporado al Colegio Profesional Respectivo

Requerimiento Técnico:

- Curso relacionado con servicio al cliente

Formación Complementaria:

- Natación

Habilidades blandas:

- Buena comunicación.
- Ser empático.
- Manejo de estrés.
- Organizado.

4. Personal de Vigilancia

Estrato al que pertenece: Operativo

Naturaleza del cargo

El personal de vigilancia es el responsable de prevenir los riesgos, es quien mantiene la seguridad del gimnasio, protegiendo tanto a los usuarios como los bienes materiales.

Personal encargado del Control y registro de accesos, resolución y mediación en conflictos, aplicación de normativa, supervisión de cámaras de vigilancia, además, de colaborar con personal de la organización.

Objetivo

El principal objetivo del personal de seguridad es ejercer la protección y la vigilancia de los bienes muebles e inmuebles a su cargo. Así como también, mantener la seguridad de los clientes dentro del gimnasio.

Funciones

- Realizar monitoreo de dispositivos de seguridad electrónica, en atención a las especificaciones técnicas, procedimientos y normativa de seguridad vigente.
- Efectuar vigilancia y protección de bienes y personas en espacios delimitados y abiertos, en atención a procedimientos establecidos y normativa vigente.
- Aplicar Primeros Auxilios y Reanimación Cardiopulmonar, en primera respuesta de atención a emergencias, en víctimas de accidentes e incidentes, mediante técnicas de estabilización y evacuación, según lo establecido en la normativa.
- En caso de portar armas, realizar el uso correcto de esta y uso del equipo de seguridad, aplicando normativa vigente, protocolos, especificaciones técnicas de uso y normas de salud y seguridad ocupacional.

Condiciones de trabajo

El personal de vigilancia trabaja en un ambiente de interacción con los clientes en un entorno dinámico. La jornada laboral puede ser diurna o mixta, puede requerir trabajar fines de semana y fechas especiales. Salario mínimo según el Ministerio de Trabajo.

Interacción con otros puestos

El cargo requiere la interacción constante con todos los niveles de personal dentro del gimnasio, incluyendo instructores, gerencia, recepción y limpieza. Ya que debe mantener comunicación efectiva con todo el personal de las distintas áreas de la organización. Para lograr un mayor control y vigilancia de las instalaciones.

Requisitos indispensables:

- Segundo año de secundaria
- Mayor de 18 años
- Experiencia 6 meses en labores de vigilancia.

Requisitos deseables:

- Tercer año de secundaria

Requisitos legales:

Haber aprobado el examen del curso teórico para portar armas de fuego, por el Departamento de Control de Armas y Explosivos del Ministerio de Seguridad Pública, el cual, además debe estar incluido en el sistema de CONTROLPAS.

Certificado psicológico de idoneidad mental para la portación de armas de fuego, el cual, además debe estar incluido en el sistema de CONTROLPAS.

Licencia para portar armas (Reglamento a la Ley de Armas y Explosivos, Ley 7530), emitida por el Ministerio de Seguridad Pública.

Requerimiento Técnico

- Curso relacionado con técnicas de seguridad y vigilancia.

Formación Complementaria

- Servicio al cliente
- Seguridad, vigilancia y monitoreo
- Defensa personal
- Primeros Auxilios y Reanimación Cardiopulmonar

Habilidades blandas:

- Capacidad de observación y comunicación.
- Buena condición física.

- Buena presentación personal.
- Responsabilidad
- Integro
- Honesto
- Capacidad de reacción.

5. Personal de Limpieza

Estrato al que pertenece: Operativo

Naturaleza del cargo

Es el área encargada de la limpieza, saneamiento y desinfección de equipo de acondicionamiento físico, mantenimiento de áreas comunes y verificación e inclusión de suministros.

Objetivo

Mantener la higiene y el orden de los diferentes espacios de trabajo. Brindar ayuda a quien se lo solicite respondiendo al servicio al cliente.

Funciones

- Ejecuta labores de aseo y limpieza en las instalaciones y equipo.
- Realiza la planificación y verificación de las operaciones de limpieza y desinfección de equipos.
- Realiza la planificación y verificación de limpieza de áreas comunes, baños, pisos, recepción etc.
- Controla inventarios en el área de pisos, según procedimientos establecidos.
- Realiza el reporte de situaciones anómalas en las áreas de pisos, conforme políticas establecidas por la organización y normativa vigente.
- Elabora informes sobre la gestión de limpieza y control de área de pisos.

Condiciones de trabajo

El personal de limpieza trabaja en un ambiente de interacción con los clientes internos y externos de la empresa. La jornada laboral puede ser diurna o mixta, puede requerir trabajar fines de semana y fechas especiales. Salario mínimo según el Ministerio de Trabajo.

Interacción con otros puestos

El cargo requiere la interacción constante con todos los niveles de personal dentro del gimnasio, incluyendo instructores, gerencia, recepción y oficiales de seguridad. Debido a que interviene en la limpieza de todas las áreas de la organización.

Requisitos indispensables:

- Primaria completa.
- Mayor de 18 años.
- Experiencia mínima un año.
- Conocimiento de suministros y productos químicos de limpieza.

Requisitos deseables:

- Tercer año de secundaria.

Requisitos legales:

No aplica.

Requerimiento técnico

- Curso relacionado con servicio al cliente o gestión ambiental.

Formación complementaria

- Aseso, higiene y limpieza.
- Etiqueta y protocolo.
- Salud laboral.

- Comunicación.

Habilidades blandas:

- Atención al detalle.
- Organización.
- Resistencia física.

6. Asistente Administrativo

Pertenece al estrato: Administrativo.

Naturaleza del puesto:

El asistente administrativo es un rol de soporte crucial dentro de una organización, encargado de realizar diversas tareas administrativas que aseguran el buen funcionamiento de las operaciones diarias.

Objetivo:

Brindar apoyo administrativo eficiente y efectivo, gestionando tareas operativas, coordinando actividades y facilitando la comunicación dentro del equipo y con clientes externos.

Funciones:

- Gestionar y organizar documentos y archivos físicos y digitales.
- Coordinar agendas.
- Atender llamadas telefónicas y correos electrónicos, y redirigirlos según sea necesario.
- Elaborar y redactar informes, memos y otros documentos administrativos.
- Mantener actualizada la base de datos y realizar entradas de datos precisas.
- Colaborar con otros departamentos para asegurar el flujo de información y la resolución de problemas.
- Gestionar suministros y realizar pedidos cuando sea necesario.

- Asistir en la preparación y coordinación de eventos y actividades internas.
- Proporcionar apoyo en la gestión de recursos humanos, como la programación de entrevistas y la gestión de expedientes de empleados.
- Realizar otras tareas administrativas según se requiera.

Condiciones del trabajo:

El asistente administrativo trabaja en un entorno de oficina dentro del gimnasio, con un horario regular que puede incluir algunas horas flexibles para cubrir eventos especiales o demandas específicas. El puesto requiere habilidades organizativas y de comunicación, así como la capacidad de manejar múltiples tareas simultáneamente.

Interacción con otros puestos:

Este cargo interactúa regularmente con el administrador o gerente del gimnasio, instructores, entrenadores personales, personal de recepción y limpieza, y con los clientes. También debe colaborar con proveedores y otros socios comerciales en la gestión de suministros y servicios.

Requisitos indispensables:

- Bachillerato en administración de empresas, secretariado, o un campo relacionado.
- 2 años de experiencia en un rol administrativo similar.
- Dominio de herramientas de oficina.
- Dominio paquetes de ofimática.
- Comunicación.
- Organización.

Requisitos deseables:

- Dominio de segundo idioma.

Requisitos legales:

- Incorporado al Colegio profesional respectivo.

Habilidades blandas:

- Proactividad
- Atención al cliente.
- Flexibilidad.
- Trabajo en equipo.
- Confidencialidad.
- Actitud positiva.

7. Nutricionista

Pertenece al estrato: Salud y bienestar.

Naturaleza del puesto:

Profesional dedicado a brindar orientación y asesoramiento nutricional para promover la salud y el bienestar a través de la alimentación.

Objetivo:

Diseñar planes de alimentación personalizados y ofrecer educación nutricional para mejorar la calidad de vida de los pacientes.

Funciones:

- Evaluar el estado nutricional de los clientes mediante entrevistas, evaluaciones dietéticas y análisis de composición corporal.
- Desarrollar planes nutricionales personalizados que se alineen con los objetivos de acondicionamiento físico y salud de cada cliente.
- Proporcionar educación y asesoramiento continuo sobre hábitos alimenticios saludables y estrategias de nutrición.

- Colaborar con los instructores para integrar los planes nutricionales con los programas de entrenamiento físico.
- Monitorear y ajustar los planes nutricionales en función de la evolución y las necesidades cambiantes de los clientes.
- Realizar talleres y charlas sobre temas de nutrición y bienestar para los miembros del gimnasio.
- Mantener registros precisos y confidenciales de las evaluaciones nutricionales y los planes de los clientes.

Condiciones del trabajo:

El Nutricionista trabaja en un entorno que puede variar entre la oficina y las áreas de consulta dentro del gimnasio. Puede requerir flexibilidad en los horarios para acomodarse a las necesidades de los clientes, incluyendo consultas durante las horas pico del gimnasio.

Interacción con otros puestos:

El Nutricionista interactúa regularmente con los instructores, entrenadores personales y el administrador del gimnasio. También puede colaborar con otros profesionales de la salud física, como los fisioterapeutas, para proporcionar un enfoque multidisciplinario al cuidado de los clientes.

Requisitos indispensables:

- Título universitario en Nutrición registro o licencia profesional.
- Experiencia en consultoría nutricional.

Requisitos deseables:

- Capacitación adicional en áreas específicas de la nutrición.
- Dominio de un segundo idioma.

Requisitos legales:

- Incorporado al Colegio profesional respectivo.

Habilidades blandas:

- Habilidades de comunicación.
- Empatía.
- Capacidad para trabajar de forma independiente y en equipo.
- Pasión por la salud y el bienestar.

8. Fisioterapeuta

Pertenece al estrato: Salud y bienestar.

Naturaleza del puesto:

Profesional especializado en la prevención y tratamiento de lesiones y trastornos musculoesqueléticos mediante terapia física y ejercicios.

Objetivo:

Restaurar la función física y mejorar la calidad de vida de los pacientes a través de técnicas de rehabilitación y ejercicio terapéutico.

Funciones:

- Evaluar las condiciones físicas de los clientes mediante exámenes clínicos y pruebas funcionales.
- Diagnosticar lesiones y disfunciones musculoesqueléticas y desarrollar planes de tratamiento personalizados.
- Aplicar terapias manuales y ejercicios terapéuticos (como calor, frío, electroterapia) para tratar lesiones y condiciones físicas.
- Proporcionar orientación y educación sobre técnicas de prevención de lesiones y ergonomía en el ejercicio.

- Colaborar con instructores y entrenadores personales para integrar los programas de rehabilitación con los regímenes de ejercicio de los clientes.
- Realizar seguimientos regulares para monitorear el progreso de los clientes y ajustar los planes de tratamiento según sea necesario.
- Mantener registros detallados y confidenciales de las evaluaciones, tratamientos y progresos de los clientes.

Condiciones del trabajo:

El Fisioterapeuta trabaja en un entorno especializado dentro del gimnasio, que puede ser una oficina o área de tratamiento dedicada para este fin y/o espacios para ejercicios terapéuticos.

Interacción con otros puestos:

El Fisioterapeuta interactúa regularmente con instructores, entrenadores personales, nutricionistas y el administrador del gimnasio.

Requisitos indispensables:

- Grado universitario en Fisioterapia.
- Licencia profesional.
- Experiencia clínica en el campo de la fisioterapia.

Requisitos deseables:

- Capacitación adicional en terapia.
- Rehabilitación deportiva o neurología.
- Conocimiento de un segundo idioma.

Requisitos legales:

- Incorporado al Colegio profesional respectivo.

Habilidades blandas:

- Empatía.
- Comunicación.
- Capacidad para trabajar de forma individual.
- Interés por ayudar a otros a mejorar su salud y bienestar físico.

Plan de Implementación

La implementación de un manual de perfiles de puestos en los centros de acondicionamiento físico es un proceso que requiere una planificación y ejecución meticulosa. A continuación, se presenta un plan de implementación paso a paso, para que los gimnasios puedan seguir y asegurar una implementación efectiva.

1. Preparación y planificación

1.1 Revisión del manual de perfiles de puestos

El administrador, gerente o encargado del gimnasio, debido a su rol puede ser el personal más idóneo para fungir como encargado de realizar el proceso de implementación, lo primero que debe hacer es revisar detalladamente el manual para asegurarse de comprender su contenido y propósito.

1.2. Definición de los objetivos

Establezca objetivos claros y específicos para la implementación del manual, como mejorar la claridad en los roles, aumentar la eficiencia operativa y mejorar la satisfacción del empleado.

2. Comunicación y formación

2.1. Comunicación interna

Informar a todo el personal del gimnasio sobre el propósito y los beneficios del manual. Se utiliza reuniones, correos electrónicos y demás medios de comunicación internos disponibles para comunicar esta información.

2.2. Sesiones de formación

Organizar sesiones de formación para todos los empleados, explicando los detalles del manual, los roles y responsabilidades, y cómo le afecta directamente a cada uno de los colaboradores.

3. Implementación del Manual

3.1. Distribución del manual de perfiles de puestos

Distribuir copias del manual a todos los empleados y asegurarse de que cada uno tenga acceso fácil a él, ya sea en formato físico o digital.

3.2. Asignación de roles y responsabilidades

Asegurarse que cada empleado comprenda sus roles y responsabilidades según lo descrito en el manual. Esto puede requerir reuniones individuales o en equipo para discutir los detalles específicos.

3.3. Integración en los procesos de recursos humanos

Se debe integrar el manual en los procesos de recursos humanos, como el proceso de reclutamiento y selección, la evaluación del desempeño y el programa de desarrollo profesional.

4. Monitoreo y evaluación

4.1. Monitoreo Continuo

Realizar un seguimiento regular para asegurar que el manual se esté utilizando correctamente y que los empleados entiendan y cumplan con sus roles y responsabilidades.

4.2. Evaluación del Progreso

Evaluar el progreso de la implementación a través de encuestas de satisfacción del empleado, evaluaciones de desempeño y reuniones de retroalimentación.

5. Revisión y actualización

5.1. Revisión periódica

Programar revisiones anuales del manual para asegurar que siga siendo relevante y efectivo. Incluir en este proceso la retroalimentación de los empleados y las lecciones aprendidas durante el año.

5.2. Actualización del Manual

Actualizar el manual según sea necesario para reflejar cambios en las políticas del gimnasio, las regulaciones locales o las mejores prácticas de la industria.

5.3. Comunicación de Cambios

Comunicar cualquier cambio en el manual a todo el personal de manera oportuna y proporcionar formación adicional si es necesario.

Siguiendo estos pasos, los gimnasios pueden asegurar una implementación y ejecución suave y efectiva, mejorando la claridad que tienen los colaboradores con sus roles, la eficiencia operativa y la satisfacción del empleado.

Cronograma de implementación del Manual de Puestos

Para garantizar una implementación exitosa del manual de puestos, es importante seguir un cronograma bien estructurado que abarque todas las etapas del proceso. En primera medida, se llevará a cabo una fase de preparación o planificación, a continuación, se procederá con la comunicación y formación, que puede estar acompañada de sesiones de capacitación, posterior a ello, inicia la fase de la implementación del manual que incluye la distribución del manual, la asignación de roles y responsabilidades, así como la integración en los procesos de recursos humanos, que puede estar acompañada de sesiones de capacitación para asegurar que todos los empleados comprendan su contenido e importancia en el funcionamiento general del gimnasio. La cuarta fase se basa en el monitoreo continuo y evaluación del progreso, y para finalizar, se hace una revisión y actualización del manual.

	Semana								
Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Preparación y planificación									
1.1 Revisión del manual de perfiles de puestos									
1.2. Definición de los objetivos									
2. Comunicación y formación									
2.1. Comunicación interna									
2.2. Sesiones de formación									
3. Implementación del Manual									
3.1. Distribución del manual de perfiles de puestos									
3.2. Asignación de roles y responsabilidades									
3.3. Integración en los procesos de recursos humanos									
4. Monitoreo y evaluación									
4.1. Monitoreo Continuo									
4.2. Evaluación del Progreso									
5. Revisión y actualización									
5.1. Revisión periódica									
5.2. Actualización del Manual									
5.3. Comunicación de Cambios									

La propuesta de un manual de perfiles de puestos para centros de acondicionamiento físico representa un avance significativo hacia la estandarización y mejora de las prácticas en la gestión del talento humano. Este, no solo proporciona una guía clara y detallada sobre las responsabilidades y competencias necesarias para cada uno de los roles identificados, sino que también sirve como una herramienta fundamental para la incorporación de nuevos roles o cargos según las necesidades específicas de cada gimnasio.

Al implementar este manual, los gimnasios podrán optimizar sus operaciones al garantizar el cumplimiento de las normativas vigentes y mejorar la eficiencia en la administración del personal. La claridad en las responsabilidades y competencias detalladas en el manual permitirá una asignación más efectiva de tareas, promoviendo así un entorno de trabajo más organizado y productivo.

Además, este manual establece una base sólida para la evaluación y el desarrollo continuo del personal. Al contar con descripciones claras de los roles y las competencias requeridas, se facilita la identificación de áreas de mejora y el diseño de planes de capacitación específicos que respondan a las necesidades tanto del personal como de la organización. Esto no solo contribuye al crecimiento profesional de los empleados, sino que también incrementa la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

REFERENCIAS

- Acosta, B., García, V., & Acosta, M. (2018). Perfiles de difícil contratación y necesidades de capacitación: una visión de las empresas de reclutamiento. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 15(2), 118-135.
<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1350/2180>
- Álvarez, C. (2015). Factores que influncian un estilo de vida sedentario en los estudiantes de cuarto ciclo de los colegios públicos. *MHSalud: Movimiento Humano y Salud*, 12(1), 01-02.
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/mhsalud/article/view/6882/7139>
- Anderson, L., Londoño, D., & Martínez, G. (2022). Desarrollo de competencias en el ámbito educativo: Definiciones conceptuales y operacionales. *Revista de Investigaciones de la Universidad Le Cordon Bleu*, 9(1), 20-30.
<https://revistas.ulcb.edu.pe/index.php/REVISTAULCB/article/view/216/423>
- Ayón, G., Zea Barahona, C., & Zambrano Acosta, J. (2020). Procedimiento para aplicar la gestión estratégica organizacional en las pymes de la ciudad de Jipijapa. *Revista Científica de las Ciencias*, 6(3), 487-507.
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1411/2526>
- Balaguer Vintrolá, I. (2004). Control y prevención de enfermedades cardiovasculares en el mundo. *Revista Española de Cardiología*, 57(6), 487-94.
<https://www.revespcardiol.org/es-pdf-13062913>

- Barrezueta, A. (2020). Una investigación de campo relacionada a la gestión del profesional. *Revista Minerva*, 1(1), 10-24.
<http://www.filosofia.ug.edu.ec/ojs/index.php/minerva/article/view/4/9>
- Burgos, P., Marquez, A., & Barquerizo, B. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Revista Conrado*, 15(70), 455-459. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n70/1990-8644-rc-15-70-455.pdf>
- Código de Trabajo. (2015). Jornadas Laborales.
https://www.mtss.go.cr/elministerio/marcolegal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf
- Cortelezzi, L., & López, A. (2021). *Análisis de puestos y su influencia en la adecuada selección de personal en el CADUP*. (Tesis de Bachiller en Administración de Empresas). Universidad Tecnológica de Perú.
https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/4667/L.Cortelezzi_A.Lopez_Trabajo_de_Investigacion_Bachiller_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Díaz, G., & Guambi, D. (2018). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. *Revista UIDE*, 3(10), 212-229.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6828572>
- Espinosa, R. (2023). Benchmarking: qué es, tipos, etapas y ejemplos.
<https://robertoespinosa.es/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>

- Fernández, A, et al. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico a en gestión de recursos humanos. *Revista Wimb Lu*, 10(1), 19–37.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15517/wl.v10i2.20676>
- Gómez, F & Leyva, F. (2018). Construcción del Perfil Profesional del médico familiar en México. *Revista Investigación en Educación Médica*, 7(26), 24-34. [Construcción del perfil profesional del médico familiar en México \(redalyc.org\)](https://doi.org/10.15517/wl.v10i2.20676)
- Hernán, M., Lineros, C., & Ruiz, A. (2020). Cómo adaptar una investigación cualitativa a contextos de confinamiento. *Revista Scielo*, 35(3), 298-301.
<https://www.scielo.org/article/ga/2021.v35n3/298-301/es/>
- Hernández, O. (2020). Aproximación de los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina Integral*, 37(3), 1-3.
<http://scielo.sld.cu/pdf/mgi/v37n3/1561-3038-mgi-37-03-e1442.pdf>
- Hernández, R. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.
<https://elibro.net/una/remotexs.co/es/ereader/unacr/172512?page=56>
- Hoyos, W. (2012). Diseño de perfil del cargo basado en competencias. Estudio de caso para coordinador HSQE en la gran empresa. *Revista Universidad EAFIT*, 46(159), 11–40. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1063/957>

Jaime, H. (s.f.). ¿Cómo crear un buen perfil de puesto y atraer al mejor talento?

[Mensaje en un blog]. <https://www.pandape.com/blog/perfil-de-puesto-atraer-al-mejor-talento/>

Ley 33532 de 2006. Oficializa el Manual de Normas para la Habilitación de

Centros de Acondicionamiento Físico de 24 de agosto de 2006. D.O.

No.33532

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=58901&nValor3=65562&strTipM=TC

Ley 4755 de 1971. Inscripción, modificación de datos y desinscripción en el

registro único tributario. 20 de diciembre de 2017. D.O. N° DGT-R-060-

2017.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=85574&nValor3=122439&strTipM=TC

Ley 5395 de 1973. Ley General de Salud. 30 de noviembre de 1973. D.O. N°

5395.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6581&nValor3=130900¶m2=2&strTipM=TC&Resultado=16&strSim=simp

Ley 6727 de 1982. Ley de Riesgos del Trabajo. 9 de marzo de 1982. D.O. N° 6327.

https://www.cso.go.cr/legislacion/leyes/ley_n_6727_reforma_del_titulo_IV_d_el_codigo_de_trabajo.pdf

Ley 7600 de 1998. Reglamento Ley de igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad. 23 de marzo de 1998. D.O. N° 26831.

https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=53160&nValor3=110485&strTipM=TC

Ley 7800 de 1998. Crea Instituto del Deporte y Recreación (ICODER) y su Régimen Jurídico. 30 de abril de 1998. D.O. N° 7800.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param2=NRTC&nValor1=1&nValor2=26290&strTipM=TC

Ley 8862 de 2011. Reglamento a la Ley de Inclusión y Protección Laboral de las Personas con Discapacidad en el Sector Público. 02 de febrero de 2011. D.O. N° 36462-MP-MTSS.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=69886

López, R. (2021). *Estrategias pedagógicas en tiempos de pandemia*. (Tesis de Maestría en Innovación en Entornos Virtuales de Enseñanza-Aprendizaje). Universidad Autónoma de Querétaro, México. <https://ri-ng.uaq.mx/bitstream/123456789/3762/1/RI006785.pdf>

- Martínez, J. (2021). Tendencias de la investigación educativa en lenguas extranjeras. *Revista Varela*, 20(58). 37-44.
<http://revistavarela.uclv.edu.cu/index.php/rv/article/view/104>
- Mayorga Fernández, M.J. (2004). La entrevista cualitativa como técnica de la evaluación de la docencia universitaria. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 10(1). 23-29.
<https://www.redalyc.org/pdf/916/91610102.pdf>
- MEIC. (2022). *Guía sobre conducta empresarial responsable para emprendimientos, micro, pequeñas y medianas empresas*.
https://www.meic.go.cr/documentos/08k2mt84w/guia_CERMEIC_200422.pdf
- Mendieta, M., Erazo, J., & Narváez, C. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 10(5), 287-304.
<https://www.redalyc.org/journal/5768/576869215011/576869215011.pdf>
- Meneses, J. (2016). *El Cuestionario*.
<https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario/cuestionario.pdf>
- Ministerio de Salud. (2021). *Lineamientos para funcionamiento de centros o espacios de acondicionamiento físico para la realización de actividad física sin contacto físico*. <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/biblioteca-de-archivos-left/documentos-ministerio-de-salud/vigilancia-de-la-salud/normas-protocolos-guias-y-lineamientos/situacion-nacional-covid->

[19/lineamientos-especificos-covid-19/lineamientos-de-poblacion-en-general/4411-version-6-06-de-diciembre-2021-lineamientos-para-funcionamiento-de-centros-o-espacios-de-acondicionamiento-fisico-para-la-realizacion-de-actividad-fisica-sin-contacto-fisico/file](#)

Monge, S. et al. (2022). Formación en emprendimiento y administración para los profesionales de grado en Ciencias del Movimiento Humano. *Revista Académica El Labrador*, 6(1). 1-16.

[https://revistaellabrador.net/index.php/RevistaElLabrador/article/view/56/43](#)

Monroy, M., & Nava, N. (2018). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Éxodo.

[https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/172512?page=56](#)

Noticias ONU. (2019). Cuando trabajar no garantiza unas condiciones dignas de vida. [https://news.un.org/es/story/2019/02/1451171](#)

Obando, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: una revisión literaria. *Revista Sinergia*, 11(2), 166-173.

[https://www.redalyc.org/journal/5885/588563773012/html/](#)

Organización Mundial de la Salud. (2022). Salud y Derechos Humanos.

[https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/human-rights-and-health](#)

Ormaza, S., Erazo, J., Naváez, C., & Ormaza, J. (2019). Modelo de puestos de trabajo por competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Déleg, Cañar-Ecuador. *Visionario digital*, 2.2(3), 192-215.

<https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/view/631/1527>

Orozco, K., & Barzola, G. (2022). El benchmarking y su impacto como ventaja competitiva en la agencia Visual Corp. En la ciudad de Milagro (Tesis de Licenciatura en Marketing). Universidad Estatal de Milagro, Ecuador.

<https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/6273/3/Orozco%20Asudillo%20Karen%20Brigitte.pdf>

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Revista Morphol*, 35(1), 244-232. http://www.intjmorphol.com/wp-content/uploads/2017/04/art_37_351.pdf

Porras, E., & Segura, A. (2016). *Elaboración de un manual de puestos por perfiles de la fundación Paniamor, a partir del modelo de competencias genéricas*. (Tesis de Licenciatura en Psicología). Universidad de Costa Rica.

<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/7439/1/40016.pdf>

Régimen de Servicio Civil de Costa Rica. (2013). *Glosario de términos y expresiones de la gestión de Recursos Humanos*.

<https://docplayer.es/3254633-Glosario-de-terminos-y-expresiones-de-la-gestion-de-recursos-humanos-del-regimen-de-servicio-civil-de-costa-rica-area-de-gestion-de-recursos-humanos.html>

- Rodríguez, P. (2022). Innovación educativa y sus desafíos. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-52. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rcuisrael/v7n2/2631-2786-rcuisrael-7-02-00039.pdf>
- Sango, M. (2018). *Capacitación empresarial y productividad laboral en las empresas que utilizan los productos del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP)*. (Tesis de Maestría en Gestión del Talento Humano). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28367/1/52%20GTH.pdf>
- Sarabia, C., & Alconero, A. (2019). Claves para el diseño y validación de cuestionarios en Ciencias de la Salud. *Revista Enfermería en Cardiología*, 26(77), 69-73.
<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/26747/ClavesDis e%c3%b1oValidaci%c3%b3n.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Torres, D., Velásquez, J., & Hernández, J. (2020). Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: Caso Villavicencio-Colombia. *Revista Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1-23.
<https://doi.org/10.17081/dege.12.1.3619>
- Valle, T. (2022). *La Investigación Descriptiva con Enfoque Cualitativo en Educación*.
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/184559/G U%c3%8dA%20INVESTIGACI%c3%93N%20DESCRIPTIVA%202022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

A continuación, se presentan los instrumentos implementados para la recolección de la información analizada en el presente trabajo.

Anexo 1 Cuestionario

Estudio para el análisis de los elementos requeridos en la elaboración de perfiles de puestos.
Estimado informante, el presente es un instrumento para recopilar información valiosa para el análisis de los elementos requeridos en la elaboración de perfiles de puestos, como parte de la investigación “Análisis de los elementos requeridos en la elaboración de perfiles de puestos, para el diseño de un manual de puestos que se ajuste a las necesidades de un grupo de gimnasios del cantón central de Heredia, durante el periodo 2023-2024” . Realizada por un grupo de estudiantes de la carrera de administración para optar por el grado de Licenciatura. No se solicitarán datos sensibles y la información que se recopile será guardada como información confidencial. Agradecemos su colaboración para el logro de este estudio.
Fecha:
ID encuestador/a:
A. Datos generales
A1. Nombre de la empresa para la cual labora: 1. _____
A2. Puesto que desempeña 1. _____
A3. Edad: 1. 18 – 25. 2. 26 – 35. 3. 36 – 45 4. 46 – 55. 5. 56 o más
A4. Sexo: 1. Masculino. 2. Femenino. 3. Otro
B. Perfil académico y profesional

B1. ¿Cuál es su último año de estudios aprobado? 1. Secundaria. 2. Técnico / Diplomado 3. Bachillerato. 4. Licenciatura. 5. Posgrado.
B1.1. (Si responde 2,3,4,5) ¿Cuál es su área de formación o nombre específico de su titulación académica? 1. _____
B2. ¿Estudia actualmente? 1. Sí. 2. No.
B2.1. (Si responde 1) ¿Cuál es el grado académico que se encuentra cursando? 1. Técnico / Diplomado. 2. Bachillerato. 3. Licenciatura. 4. Posgrado.
B3. ¿Cuál es nombre de la carrera o curso que se encuentra cursando? 1. _____
B4. ¿Cuánto tiempo tiene de experiencia laboral en su área de formación? 1. Menos de un año. 2. 1 año. 3. 2 años. 4. Más de 2 años.
B5. ¿Habla otros idiomas? 1. Inglés 2. Frances 3. Portugués 4. Mandarín 5. Otro: _____ 6. No habla otro idioma.
C. Perfil del Puesto.
C1. ¿Tipo o modalidad de contrato / servicio? 1. Contrato por tiempo indefinido (Planilla) 2. Servicios Profesionales 3. Otro: _____
C2. ¿Cuál es su Jornada Laboral? 1. Diurna (Labora entre las 5 am y las 7 pm). Hasta 48h Semanales 2. Nocturna (Labora entre las 7 pm y las 5 am del día siguiente) Hasta 36h Semanales 3. Mixta (Labora una parte en jornada diurna y otra parte en la jornada nocturna, ejemplo de 2 pm a 10 pm) Hasta 42h Semanales.

C3. ¿Cuántos días labora por semana? 4. De 1 a 2 días 5. De 3 a 4 días 6. De 5 a 6 días 7. Los 7 días																													
C4. ¿Cuántas horas labora diariamente? 1. Menos de 2 horas 2. De 2 a 4 horas 3. De 5 a 7 horas 4. 8 horas 5. Más de 8 horas																													
C5. ¿Cuáles considera que son los requisitos mínimos que debe tener una persona desempeñar adecuadamente su puesto? <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">Grado académico</td> <td style="width: 20%;">☐ Técnico / Diplomado</td> <td style="width: 20%;">☐ Bachillerato</td> <td style="width: 20%;">☐ Licenciatura</td> <td style="width: 20%;">☐ Posgrado</td> </tr> <tr> <td>Experiencia</td> <td>☐ No requerido</td> <td>☐ 1 año</td> <td>☐ 2 años</td> <td>Más de 2 años</td> </tr> <tr> <td>Segundo idioma</td> <td>☐ No requerido</td> <td>☐ Preferible</td> <td>☐ Requerido</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Habilidades Blandas</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>Otras certificaciones o conocimientos</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> </table>					Grado académico	☐ Técnico / Diplomado	☐ Bachillerato	☐ Licenciatura	☐ Posgrado	Experiencia	☐ No requerido	☐ 1 año	☐ 2 años	Más de 2 años	Segundo idioma	☐ No requerido	☐ Preferible	☐ Requerido		Habilidades Blandas	_____	_____	_____	_____	Otras certificaciones o conocimientos	_____	_____	_____	_____
Grado académico	☐ Técnico / Diplomado	☐ Bachillerato	☐ Licenciatura	☐ Posgrado																									
Experiencia	☐ No requerido	☐ 1 año	☐ 2 años	Más de 2 años																									
Segundo idioma	☐ No requerido	☐ Preferible	☐ Requerido																										
Habilidades Blandas	_____	_____	_____	_____																									
Otras certificaciones o conocimientos	_____	_____	_____	_____																									
C6. ¿Principales Funciones del puesto? 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____																													
C7. ¿Califique del 1 al 5 su satisfacción con las condiciones de trabajo, donde 1 es la menor calificación y 5 es la mayor? <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 20%;">Ambiente Laboral</th> <th style="width: 20%;">Instalaciones e Equipo</th> <th style="width: 20%;">Jornada Laboral</th> <th style="width: 20%;">Salario</th> </tr> <tr> <td>1. Totalmente Insatisfecho</td> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> </tr> <tr> <td>2. Insatisfecho</td> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> </tr> </table>						Ambiente Laboral	Instalaciones e Equipo	Jornada Laboral	Salario	1. Totalmente Insatisfecho	☐	☐	☐	☐	2. Insatisfecho	☐	☐	☐	☐										
	Ambiente Laboral	Instalaciones e Equipo	Jornada Laboral	Salario																									
1. Totalmente Insatisfecho	☐	☐	☐	☐																									
2. Insatisfecho	☐	☐	☐	☐																									

3. Algo satisfecho	()	()	()	()
4. Satisfecho	()	()	()	()
5. Totalmente Satisfecho	()	()	()	()

C8. ¿Cuál es el nombre del puesto que representa su jefatura inmediata?

1. _____

C9. ¿Actualmente tiene personal a cargo?

1. Sí. ¿Cargos correspondientes?

2. _____

3. _____

4. _____

5. No.

D. Otros temas de interés

D1. ¿La empresa cuenta con un manual de perfiles de puestos?

1. Sí.

2. No.

3. Ns/Nr.

D2. ¿Brinda servicios a algún otro gimnasio o centro de acondicionamiento físico?

1. Sí.

2. No.

D3. Considera que los puestos actuales son suficientes para garantizar la atención de los clientes y consecución de metas y objetivos. ¿Por qué?

1. Sí. ¿Por qué? _____

2. No. ¿Por qué? _____

Anexo 2 Entrevista

Introducción: Estimado informante, el presente es un instrumento para recopilar información valiosa para el análisis de los elementos requeridos en la elaboración de perfiles de puestos, como parte de la investigación **“Análisis de los elementos requeridos en la elaboración de perfiles de puestos, para el diseño de un manual de puestos que se ajuste a las necesidades de un grupo de gimnasios del cantón central de Heredia, durante el periodo 2023-2024”**. Realizada por un grupo de estudiantes de la carrera de administración para optar por el grado de Licenciatura.

No se solicitarán datos sensibles y la información que se recopile será guardada como información confidencial. Agradecemos su colaboración para el logro de este estudio.

A. Datos generales
A1. Nombre de la empresa: 1. _____
A2. Puesto / Rol que desempeña 1. Propietario 2. Administrador / Encargado 3. Otro: _____
A3. Edad: 1. 18 – 25. 2. 26 – 35. 3. 36 – 45 4. 46 – 55. 5. 56 o más
A4. Sexo: 1. Masculino. 2. Femenino. 3. Otro
A5. ¿Cantidad de Colaboradores que tiene el gimnasio? ¿Cantidad de Hombres? ¿Cantidad de Mujeres?
B. Perfil académico y profesional
B1. ¿Cuál es su último año de estudios aprobado? 1. Secundaria. 2. Técnico / Diplomado 3. Bachillerato. 4. Licenciatura. 5. Posgrado.
B1.1. (Si responde 2,3,4,5) ¿Cuál es su área de formación o nombre específico de su titulación académica? 1. _____

B2. ¿Estudia actualmente? 1. Sí. 2. No.
B2.1. (Si responde 1) ¿Cuál es el grado académico que se encuentra cursando? 1. Técnico / Diplomado. 2. Bachillerato. 3. Licenciatura. 4. Posgrado.
B3. ¿Cuál es nombre de la carrera o curso que se encuentra cursando? 1. _____
B4. ¿Cuánto tiempo tiene de experiencia laboral en su área de formación? 1. Menos de un año. 2. 1 año. 3. 2 años. 4. Más de 2 años.
B5. ¿Habla otros idiomas? 1. Inglés 2. Frances 3. Portugués 4. Mandarín 5. Otro: _____ 6. No habla otro idioma.
C. Perfil del Puesto.
C1. ¿Tipo o modalidad de contrato / servicio? 1. Propietario / Accionista 2. Contrato por tiempo indefinido (Planilla) 3. Servicios Profesionales 4. Otro: _____
C2. ¿Cuál es su Jornada Laboral? 1. Diurna (Labora entre las 5 am y las 7 pm). Hasta 48h Semanales 2. Nocturna (Labora entre las 7 pm y las 5 am del día siguiente) Hasta 36h Semanales 3. Mixta (Labora una parte en jornada diurna y otra parte en la jornada nocturna, ejemplo de 2 pm a 10 pm) Hasta 42h Semanales.
C3. ¿Cuántos días labora por semana? 4. De 1 a 2 días 5. De 3 a 4 días 6. De 5 a 6 días 7. Los 7 días
C4. ¿Cuántas horas labora diariamente? 1. Menos de 2 horas

2. De 2 a 4 horas 3. De 5 a 7 horas 4. 8 horas 5. Más de 8 horas						
C5. ¿Principales Funciones del puesto? 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____						
D. Otros temas de interés						
D1. ¿La empresa cuenta con un manual de perfiles de puestos? 1. Sí. 2. No. * Pasa a Pregunta D2 3. Ns/Nr.						
D1.1 ¿Cuándo se construyó el manual de perfil de puestos? 1. Al inicio de operaciones de la empresa. Inicio en año: _____ 2. Hace menos de 1 año. 3. Entre 1 y 3 años. 4. Entre 3 y 5 años. 5. Más de 5 años.						
D1.2 ¿Con que periodicidad se actualiza el manual de perfil de puestos? 1. No se ha actualizado desde su creación. 2. una vez al año. 3. Una vez cada 2 o 3 años.						
D1.3 ¿Qué insumos se consideraron para la creación del manual de puestos? _____ _____ _____						
D2. Considera que los puestos actuales son suficientes para garantizar la atención de los clientes y consecución de metas y objetivos. ¿Por qué? 1. Sí. ¿Por qué? _____ 2. No. ¿Por qué? _____						
D3. ¿Cuál es la cantidad de servicios que brinda el gimnasio y cuáles son estos? <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 10%;">()</td> <td>Gimnasio</td> </tr> <tr> <td>()</td> <td>Asesoramiento Técnico Personalizado</td> </tr> <tr> <td>()</td> <td>Nutrición</td> </tr> </table>	()	Gimnasio	()	Asesoramiento Técnico Personalizado	()	Nutrición
()	Gimnasio					
()	Asesoramiento Técnico Personalizado					
()	Nutrición					

()	Fisioterapia
()	Entrenador Personal
()	Capacitación a Clientes
()	Masajes
()	Clases grupales (Yoga, Pilates, Spinning, Zumba, Baile Popular)
()	Natación.
()	Programas para grupos específicos (Adulto mayor, prenatal, niños, entre otros).
()	Otro 1 _____
()	Otro 2 _____
D4. ¿Cuáles considera que son los servicios primordiales que todo gimnasio debe ofrecer a sus clientes?	
1.	_____
2.	_____
D5. ¿Cuáles considera que son las mejores prácticas que realiza este gimnasio para generar valor agregado a sus servicios?	
1.	_____
2.	_____

Anexo 3 Lista de Observación

Criterios	Sí	No
Formalización		
Patente Comercial		
Permiso de Salud		
Posee Misión y Visión		
Estructura Organizativa		
Sitio web		
Redes Sociales		
Infraestructura		
Parqueo		
Baños		
División de áreas		
Equipo y Máquinas en buen estado		
Limpieza		
Servicios		
Clases Grupales		
Nutrición		
Fisioterapia		
Entrenador Personal		
Talleres de capacitación a clientes		
Asesoramiento Técnico		
Manual Perfiles de Puestos		
Existe el Manual de Perfiles de puestos		
Contiene la naturaleza del trabajo		
Contiene las funciones del puesto		
Contiene los requisitos del cargo		
Detalla las condiciones de trabajo		
Detalla la supervisión ejercida / recibida		