

# UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

Sede del Pacífico

Carrera: Gestión y Administración Empresarial

Propuesta de un manual específico de funciones y de competencias laborales basado en el estudio estructural del Instituto COSVIC, sede Puntarenas, para el periodo 2024

**Proyecto final de graduación como requisito para optar por el grado académico de**

**LICENCIATURA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Sustentantes:

Carvajal Chaves Justin Rashid

Mora Marchena Paulette Dayana

Puntarenas, Costa Rica

2024

### HOJA DE APROBACIÓN

En la ciudad de Puntarenas, el día 03 de setiembre del año 2024 al ser las 10:00 horas estando presentes en el Campus Juan Rafael Mora Porras de la Sede del Pacífico de la Universidad Técnica Nacional, las siguientes personas:

**Profesor Tutor:** Allen Solorzano Salas.

**Profesor Lector Interno:** Bay Kiong Afú Calderón.

**Representante del Sector Productivo:** Virginia Brenes Zúñiga.

**Presidente del Tribunal Examinador:** Marco Castro Mendoza.

En su condición de miembros del Tribunal Evaluador, para evaluar el proyecto de graduación y optar por el grado de **Licenciatura en Gestión Empresarial**, de la persona estudiante Justin Rashid Carvajal Chaves.

Reunido el Tribunal Evaluador el aspirante procedió a presentar su Proyecto de Graduación titulado “**Propuesta de un manual específico de funciones y de competencias laborales basado en el estudio estructural del instituto COSVIC, Sede Puntarenas, para el periodo 2024.**”

Concluida la presentación del proyecto graduación, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa en la materia, el estudiante obtuvo la **aprobación de su trabajo final de graduación** y le es conferido el grado de **Licenciado en Gestión Empresarial**.

No (X) Si ( ) mención honorífica



Allen Solorzano Salas  
Profesor Tutor



Bay Kiong Afú Calderón  
Lector interno



Marco Castro Mendoza  
Presidente del Tribunal Examinador



Justin Rashid Carvajal Chaves  
Estudiante



Virginia Brenes Zúñiga  
Sector Productivo



### HOJA DE APROBACIÓN

En la ciudad de Puntarenas, el día 03 de setiembre del año 2024 al ser las 10:00 horas estando presentes en el Campus Juan Rafael Mora Porras de la Sede del Pacífico de la Universidad Técnica Nacional, las siguientes personas:

**Profesor Tutor:** Allen Solorzano Salas.

**Profesor Lector Interno:** Bay Kiong Afú Calderón.

**Representante del Sector productivo:** Virginia Brenes Zúñiga.

**Presidente del Tribunal Examinador:** Marco Castro Mendoza.

En su condición de miembros del Tribunal Evaluador, para evaluar el proyecto de graduación y optar por el grado de **Licenciatura en Gestión Empresarial**, de la persona estudiante Paulette Dayana Mora Marchena.

Reunido el Tribunal Evaluador la aspirante procedió a presentar su proyecto de graduación titulado "**Propuesta de un manual específico de funciones y de competencias laborales basado en el estudio estructural del instituto COSVIC, Sede Puntarenas, para el periodo 2024.**"

Concluida la presentación del proyecto graduación, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa en la materia, el estudiante obtuvo la **aprobación de su trabajo final de graduación** y le es conferido el grado de **Licenciado en Gestión Empresarial**.

No (X) Si ( ) mención honorífica



Allen Solorzano Salas  
Profesor Tutor



Bay Kiong Afú Calderón  
Lector interno



Marco Castro Mendoza  
Presidente del Tribunal Examinador



Paulette Dayana Mora Marchena  
Estudiante



Virginia Brenes Zúñiga  
Sector Productivo



## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo final de graduación primeramente a mi Dios, por darme la sabiduría, guiarme y bendecirme durante todo mi proceso de carrera universitaria.

Se lo dedico a mis padres y mis hermanas, quienes me han apoyado desde un inicio a superarme y han sido pilares muy importantes en mi vida.

También se lo dedico a mis seres queridos, amigos, que han estado presentes durante esta etapa y que de una u otra manera me han apoyado y motivado.

Justin Rashid Carvajal Chaves

## **Agradecimiento**

Agradezco primeramente a mi Dios, por bendecirme y darme la oportunidad de estudiar y ser licenciado en gestión empresarial, por darme salud, trabajo y sabiduría durante toda esta etapa de carrera universitaria.

Agradezco a mi profesor tutor que nos ha guiado y dado su hombro durante este trayecto de elaboración de este proyecto final de graduación.

Un agradecimiento al lector externo e interno y a nuestra filóloga, ya que nos brindaron el tiempo y la atención que requirió la elaboración de este proyecto final de graduación.

Al Instituto COSVIC, sede de Puntarenas, por haber aceptado la realización de este proyecto importante en su organización; también a los colaboradores que nos cooperaron y ayudaron en gran medida con la ejecución de este trabajo final de graduación.

A todos los profesores que me compartieron su conocimiento durante los cursos que integraron mi pasaje en esta carrera universitaria de Gestión y Administración Empresarial, en la Universidad Técnica Nacional, sede del Pacífico.

A mi profesor y quien fue director de la carrera de Gestión y Administración Empresarial, Edgar Brown Alvarado, pues dondequiera que esté se sentirá muy orgulloso de que yo haya cumplido con el objetivo de ser licenciado.

Agradezco a la Universidad Técnica Nacional, por haberme formado como profesional ético y de gran calidad.

A mi familia, seres queridos, amigos y compañeros que han estado presentes en la consecución de esta meta en mí vida y que de una u otra manera me han apoyado y motivado.

¡Muchas gracias!

Justin Rashid Carvajal Chaves

### **Dedicatoria**

En primer lugar, quiero dedicar todo este esfuerzo a Dios, quien nunca me ha dejado sola, me ha brindado salud siempre, trabajo cuando más necesite y sabiduría para sobrellevar cada proyecto que me propongo. Hoy dedico todos mis logros a Él.

A mi madre, quien ha sido pilar fundamental en vida; puedo decir que le debo a ella lo que soy, por tanta dedicación y amor.

Paulette Mora Marchena.

### **Agradecimiento**

Quiero externar mi más grande agradecimiento al equipo COSVIC, sede Puntarenas, quienes no solo forman parte de esta institución como funcionarios, sino que también han sido mis compañeros y amigos en esta etapa laboral.

Mike, Jenny, Ericka, Mario y Jean son algunos de los nombres de quienes me han apoyado e impulsado en seguir adelante con este proyecto.

Agradezco a mi familia entera, pues siempre han estado conmigo desde el día uno de mi carrera; su apoyo, sus palabras y su presencia han sido claves para mí en cada paso a lo largo de estos 4 años de estudio.

A mi compañero y colega de estudio, Justin, quien a pesar de las dificultades y la tensión que puede generar una tesis, siempre se ha mantenido positivo.

Deseo agradecer a cada uno de los profesores de la Universidad Técnica Nacional, que directa o indirectamente estuvieron acompañándonos en este proceso y a quienes hasta hoy han ayudado a nuestra formación, llenándonos de conocimiento y perseverancia.

A todos ellos: gracias.

Paulette Mora Marchena.

## CAPÍTULO I

<b>1. Introducción</b> .....	1
<b>1.2. Área de estudio</b> .....	2
<b>1.2.1. Delimitación del problema</b> .....	3
<b>1.3. Justificación</b> .....	4
<b>1.4. Problema de estudio</b> .....	7
<b>1.5. Estado del arte</b> .....	8
<b>1.6. Objetivos</b> .....	14
<b>1.6.1 Objetivo general</b> .....	14
<b>1.6.2. Objetivos específicos</b> .....	14
<b>1.7 Alcances y Limitaciones</b> .....	14

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

<b>2.1.Marco institucional</b> .....	17
<b>2.1.1.Generalidades de COSVIC</b> .....	17
<b>2.1.2. Misión</b> .....	18
<b>2.1.3.Visión</b> .....	18
<b>2.1.4.Valores</b> .....	18
<b>2.1.5.Slogan</b> .....	18
<b>2.1.6.Logo</b> .....	19
<b>2.1.7.Organigrama</b> .....	19
<b>2.2.Marco conceptual</b> .....	20
<b>2.2.1.Funciones laborales.</b> .....	20
<b>2.2.2.Tipos de funciones laborales.</b> .....	23
<b>2.2.3.Relación entre las funciones laborales y los objetivos organizacionales.</b> .....	25
<b>2.2.4.Diseño de funciones laborales.</b> .....	26
<b>2.2.5.Diseño de puestos.</b> .....	27
<b>2.2.6.Modelos del diseño de puestos.</b> .....	28
<b>2.2.7.Análisis de puestos de trabajo y su importancia en el diseño de funciones.</b> .....	29
<b>2.2.8.Etapas generales del análisis de puestos.</b> .....	30
<b>2.2.9.Factores por considerar en el diseño de funciones</b> .....	31
<b>2.2.10.Habilidades requeridas.</b> .....	31

2.2.11. Competencias laborales .....	32
2.2.12. Ejecución del plan de capacitación. ....	44
2.2.13. Integración de las funciones y competencias laborales en los procesos de selección, evaluación y desarrollo de empleados. ....	44
2.2.14. Los 4 niveles de evaluación de la formación de Kirk Patrick. ....	45
2.2.15. Aplicación de funciones y competencias laborales en la gestión del talento. ....	46
2.2.16. Uso de las funciones y competencias laborales en la contratación y selección de personal. ....	47
2.2.17. Beneficios de la selección por competencias. ....	48
2.2.18. Evaluación del desempeño basada en las funciones y competencias laborales ..	49
2.2.19. Planificación de sucesión y desarrollo de carreras basados en las competencias laborales. ....	50
2.2.20. Vinculación de las funciones y competencias laborales con programas de recompensas y reconocimiento. ....	51
2.2.21. Beneficios de los programas de recompensas y reconocimiento. ....	52
2.2.22. Retos y tendencias en la gestión de funciones y competencias laborales. ....	53
2.2.23. Cambios en el mundo laboral y su impacto en las funciones y competencias requeridas. ....	56
2.2.24. Diversidad e inclusión en la definición y gestión de funciones y competencias laborales. ....	57
2.2.25. Marco legal. ....	59
2.2.25.1. Código de Trabajo. ....	59
2.2.25.2. Igualdad de oportunidades. ....	60
<b>CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Tipo de Investigación. ....	63
3.2 Alcance de la investigación. ....	64
3.3 Fuentes de la Investigación .....	65
3.4 Población y muestra .....	66
3.4.1. Población .....	66
3.4.2. Muestra .....	66
3.4.3 Etapas de la Investigación. ....	67
3.5 Período de aplicación del instrumento .....	69
3.6 Procesamiento y análisis de datos. ....	70
3.7 Procesamiento de datos. ....	70

<b>3.8 Análisis de la información.....</b>	<b>71</b>
<b>3.9 Obstáculos y dificultades encontradas en el ejercicio de la práctica.....</b>	<b>72</b>
<b>CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	
<b>4.1 Presentación y análisis de los resultados.....</b>	<b>80</b>
<b>4.1.1. Hallazgos correspondientes a la variable: competencias laborales del objetivo 1.</b> .....	<b>80</b>
<b>4.1.2 Hallazgos a las variables: desempeño organizacional y responsabilidades del</b> <b>objetivo 2.....</b>	<b>108</b>
<b>4.1.3 Hallazgos a la variable: estructura organizacional del objetivo 3.....</b>	<b>110</b>
<b>CAPÍTULO V DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO</b>	
<b>5.1 Manual de puestos.....</b>	<b>124</b>
<b>MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES</b> .....	<b>125</b>
<b>5.2. Antecedentes de la empresa.....</b>	<b>126</b>
<b>5.3. Ubicación.....</b>	<b>126</b>
<b>5.4. Antecedentes del manual.....</b>	<b>127</b>
<b>5.5. Responsables.....</b>	<b>127</b>
<b>CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
<b>Conclusiones.....</b>	<b>148</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>149</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>150</b>
<b>Anexos</b>	
<b>Anexo #1.....</b>	<b>157</b>
<b>Anexo # 2.....</b>	<b>164</b>
<b>Anexo#3.....</b>	<b>167</b>
<b>Anexo # 4.....</b>	<b>169</b>

## Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> Estado del arte Manual descriptivo de puestos empresa Inversiones Confines S.A.....	08
<b>Tabla 2</b> Estado del arte Propuesta del manual descriptivo de puestos por competencia Intel.....	09
<b>Tabla 3</b> Estado del arte Manual descriptivo de clases y puestos Cooperativa CENECOOP R.L.....	10
<b>Tabla 4</b> Estado del arte Propuesta de un manual de puestos y funciones empresa GEFESA S.A.....	11
<b>Tabla 5</b> Estado del arte Diseño de una propuesta para actualizar los perfiles de puestos por competencia.....	12
<b>Tabla 6</b> Estado del arte Propuesta de un manual de funciones Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA.....	13
<b>Tabla 7</b> variable 1 competencias laborales .....	75
<b>Tabla.8</b> variable 2 estructura organizacional.....	76
<b>Tabla.9</b> variable 3 desempeño organizacional.....	77
<b>Tabla 10</b> variable 4 manual de funciones.....	78
<b>Tabla 11</b> Observación estructurada.....	103
<b>Tabla.12</b> Análisis DAFO de la estructura organizacional.....	111
<b>Tabla 13</b> Análisis CAME de la estructura organizacional.....	115
<b>Tabla 14</b> <i>Análisis EFI de la estructura organizacional</i> .....	120

**Lista de figuras**

<b>Figura 1</b> <i>Logo institucional de COSVIC</i> .....	19
<b>Figura 2</b> <i>Organigrama estructural de COSVIC</i> .....	19
<b>Figura 3</b> <i>Cuadro comparativo de competencias</i> .....	24
<b>Figura 4</b> <i>Cuadro comparativo de competencia</i> .....	34
<b>Figura 5</b> <i>Técnicas para la evaluación de competencias laborales</i> .....	41
<b>Figura 6</b> <i>Características de la capacitación de personal</i> .....	43
<b>Figura 7</b> <i>Cronograma</i> .....	73
<b>Figura 8</b> <i>Matrix de congruencia</i> .....	74
<b>Figura 9</b> <i>Gráfico 1</i> .....	81
<b>Figura 10</b> <i>Gráfico 2</i> .....	83
<b>Figura 11</b> <i>Gráfico 3</i> .....	84
<b>Figura 12</b> <i>Gráfico 4</i> .....	85
<b>Figura 13</b> <i>Gráfico 5</i> .....	86
<b>Figura 14</b> <i>Gráfico 6</i> .....	87
<b>Figura 15</b> <i>Gráfico 7</i> .....	88
<b>Figura 16</b> <i>Gráfico 8</i> .....	89
<b>Figura 17</b> <i>Gráfico 9</i> .....	91

<b>Figura 18</b> <i>Gráfico 10</i> .....	92
<b>Figura 19</b> <i>Gráfico 11</i> .....	93
<b>Figura 20</b> <i>Gráfico 12</i> .....	94
<b>Figura 21</b> <i>Gráfico 13</i> .....	95
<b>Figura 22</b> <i>Gráfico 14</i> .....	96
<b>Figura 23</b> <i>Gráfico 15</i> .....	97
<b>Figura 24</b> <i>Gráfico 16</i> .....	98
<b>Figura 25</b> <i>Gráfico 17</i> .....	100
<b>Figura 26</b> <i>Gráfico 18</i> .....	101
<b>Figura 27</b> <i>Ubicación Espacial</i> .....	126

## **Resumen ejecutivo**

El presente proyecto desarrolla una propuesta de un manual específico de funciones y de competencias laborales basado en el estudio estructural del Instituto COSVIC, sede Puntarenas, el cual es producto de la identificación de una oportunidad de mejora, ya que no existe un documento formalizado dentro de sus procesos, ya sea un instructivo o lineamiento que haga referencia a los puestos de trabajo que existen dentro de su organigrama funcional vigente.

Este proyecto se divide en seis apartados los cuales se mencionan a continuación; el capítulo introductorio, expone la formulación del tema, su justificación y objetivos de forma que el lector tenga un preámbulo del desarrollo de la investigación.

El segundo capítulo corresponde al marco teórico, donde se revisaron las teorías y conceptos fundamentales relacionados con la gestión de funciones y competencias laborales. Como tercer capítulo el marco metodológico; el cual describirá la metodología utilizada para la elaboración del manual. El cuarto capítulo hace referencia al análisis de resultados, donde se logró la identificación de las competencias laborales y la definición de las responsabilidades y requisitos acordes con el desempeño organizacional deseado.

En el quinto capítulo se logra elaborar el manual específico de funciones y de competencias laborales adaptado a las necesidades y áreas administrativas para la mejora de los departamentos del Instituto COSVIC, sede de Puntarenas y por último el capítulo seis las conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: manual, procesos, colaboradores, áreas administrativas, competencias laborales.

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## **1. Introducción**

El presente proyecto posee como tema la propuesta de un manual específico de funciones y de competencias laborales basado en el estudio estructural del instituto COSVIC, sede Puntarenas, para el periodo 2024, realizado como trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en la carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Nacional.

Dentro de la gestión y administración de empresas uno de los instrumentos que se utiliza en las unidades de gestión del talento humano, son los manuales de funciones y de competencias laborales, ya que en estos se recopila la información atinente de todos los perfiles de los puestos, sin exclusión, presentes en el organigrama de la organización.

Los manuales de funciones y de competencias laborales son elaborados por las empresas tanto públicas como privadas, para una mejor gestión de los recursos humanos; por lo general, son elaborados por el departamento de talento humano, sin embargo, pueden ser creados también desde el área de dirección administrativa. Además, los manuales de funciones son también utilizados para apoyar el proceso de reclutamiento y selección de talento humano, orientar a los colaboradores ya contratados y por contratar sobre las funciones, responsabilidades, condiciones del puesto de trabajo y sus características; asimismo, son utilizados e incluyen información para el sistema salarial acogido por la organización.

La academia Instituto COSVIC, sede Puntarenas, no cuenta con la formalización de un documento en donde se tenga detallada la información referente a cada de uno de los puestos de los que goza. Por ello, se logra identificar una oportunidad de mejora para esta sede y se decide desarrollar una propuesta de un manual de específico de funciones y de competencias laborales,

con el propósito de mejorar el desempeño organizacional de los colaboradores del instituto COSVIC, sede Puntarenas, para el periodo 2024.

El desarrollo de este proyecto se fundamenta en que permite establecer claramente las funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto en la academia, lo que a su vez fomenta la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral y el mejoramiento del clima organizacional.

El objetivo principal es el diseño de un manual específico de funciones y de competencias laborales adaptado a las necesidades y áreas administrativas, el cual es basado en un estudio estructural por medio de investigación documental y de campo, con el propósito de mejorar el desempeño organizacional de los colaboradores del instituto COSVIC, sede Puntarenas, para el periodo 2024.

Se identificaron las competencias laborales según las necesidades de las áreas administrativas del Instituto. Se definieron las responsabilidades y requisitos acordes con el desempeño organizacional deseado. Se realizó un análisis de la estructura organizacional que emplea la sede. Por último, se elaboró el manual específico de funciones y de competencias laborales adaptado a las necesidades y áreas administrativas, que propicia la mejora de los departamentos del Instituto COSVIC, sede Puntarenas.

## **1.2. Área de estudio**

El objeto de este proyecto es el desarrollo de un manual específico de funciones y de competencias laborales basado en el estudio estructural del instituto COSVIC, sede Puntarenas, para el periodo 2024.

### **1.2.1. Delimitación del problema**

Entre las principales delimitaciones del desarrollo de este proyecto se encuentran:

*a.Delimitación espacial:* El proyecto se desarrolla en Costa Rica, provincia de Puntarenas, cantón de Puntarenas, propiamente en el instituto COSVIC, sede Puntarenas, situado en el centro del cantón antes mencionado.

*b.Delimitación Temporal:* El proyecto cuenta con un lapso de ejecución de ocho meses, que abarca desde el periodo de inicio que fue en mayo del año 2023, hasta su final, proyectado en enero del año 2024.

*c.Delimitación del Universo:* Se centra en la identificación y descripción de los diferentes puestos de trabajo con sus funciones, responsabilidades y competencias, existentes en la academia Instituto COSVIC, sede Puntarenas. Para la ejecución de este proyecto se considera además la estructura organizacional del Instituto, sus objetivos estratégicos, sus políticas, instructivos y lineamientos referentes a la gestión de los recursos humanos.

*d.Delimitación del Contenido:* Para efectos de este proyecto se elabora un manual específico de funciones y de competencias laborales basado en el estudio estructural del instituto COSVIC, sede de Puntarenas, para el periodo 2024.

Debido a lo señalado, este proyecto busca, a través de la investigación documental y de campo, el diseño de un manual específico de funciones y de competencias laborales adaptado a las necesidades y áreas administrativas, con el propósito de mejorar el desempeño organizacional de los colaboradores del instituto COSVIC, sede de Puntarenas.

### **1.3. Justificación**

El presente proyecto desarrolla una propuesta de un manual específico de funciones y de competencias laborales basado en el estudio estructural del Instituto COSVIC, sede Puntarenas, el cual es producto de la identificación de una oportunidad de mejora en el Área de Gestión del Talento Humano y Área Administrativa de la academia, ya que no existe un documento formalizado dentro de sus procesos, ya sea un instructivo, procedimiento, lineamiento o algún instrumento que haga referencia a los puestos de trabajo que existen dentro de su organigrama funcional vigente.

Un manual específico de funciones y de competencias laborales permite establecer claramente las tareas y responsabilidades de cada puesto en la organización, lo que a su vez fomenta la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral y, además, el mejoramiento del clima organizacional.

Dentro del Instituto COSVIC, sede Puntarenas no se tienen claras las tareas, funciones, responsabilidades y competencias laborales de los puestos que integran dicha academia, lo que puede llevar a resultados no deseados de ineficiencia e ineficacia en el desempeño laboral de cada colaborador en las diferentes áreas y procesos.

El Instituto COSVIC sede de Puntarenas, acepta y deja constancia sobre la elaboración del presente proyecto desde su inicio a su fin, ofreciendo el apoyo requerido por parte de todo su equipo de trabajo en las diferentes etapas de ejecución.

Elaborar este manual específico de funciones y de competencias laborales, permite establecer a la academia COSVIC, sede Puntarenas, los requisitos y habilidades necesarias para cada puesto de trabajo. Lo anterior contribuye a la toma de decisiones y ofrece una herramienta al proceso de reclutamiento y selección a la hora de contratar personal nuevo y al proceso de

capacitación en la identificación de las necesidades de formación y capacitación de los colaboradores ya contratados en las distintas áreas.

Sin duda, existen beneficios tanto para la estructura y estrategia de la academia como para los colaboradores que la conforman, ya que con la formalización de un manual específico de funciones y de competencias laborales, se tendrá el diseño ideal de los puestos laborales, algo de relevancia al momento de atraer y retener colaboradores motivados, capaces de generar productos y servicios de calidad para la academia.

El manual específico de funciones y de competencias laborales establece las funciones, responsabilidades, ubicación del puesto en el organigrama funcional, condiciones y hasta algunos beneficios otorgados por el instituto. El conjunto de complementos que forman un manual de funciones es de utilidad para ambas partes, colaborador y patrono.

El estudio estructural del Instituto COSVIC, sede Puntarenas es un insumo fundamental para lograr la elaboración del manual específico de funciones y de competencias laborales, ya que permite conocer a fondo la organización y determinar de manera precisa el rol de cada área y de cada departamento, en conjunto con sus procesos y subprocesos en la institución.

La elaboración de este manual específico de funciones y de competencias laborales en el Instituto COSVIC, sede Puntarenas, es crucial para garantizar un funcionamiento eficiente y organizado dentro la academia.

Un manual de funciones define claramente las responsabilidades y deberes de cada puesto dentro de la organización, lo que contribuye a evitar confusiones y malentendidos sobre quién es el colaborador responsable de que cada tarea y puede llevar a tiempos muertos en la prestación de los servicios.

La estandarización de los procesos o procedimientos, en un manual de funciones detalla los procedimientos específicos para cada función y establece las pautas claras para la realización de las tareas. Esto también ayuda a garantizar que las actividades de los diferentes procesos y subprocesos se realicen de manera consistente y según las mejores prácticas, induciendo a la mejora continua.

Instituto COSVIC, sede Puntarenas, con este manual específico de funciones podrá tener una descripción clara de las responsabilidades y habilidades necesarias para cada puesto; como se comentó en un párrafo anterior, se facilita el proceso de contratación al permitir que el administrador evalúe si los postulantes cumplen con los requisitos específicos del puesto.

Así mismo, la evaluación del desempeño de los colaboradores al contar con criterios claros y objetivos definidos para cada puesto. El manual específico de funciones y de competencias laborales puede ser una herramienta muy útil en el proceso de evaluación del desempeño, lo que permite a los administradores o encargados de talento humano medir el rendimiento de los colaboradores en función de sus responsabilidades.

Al encontrarse el Instituto COSVIC, sede Puntarenas, en un sector de mercado de constante evolución como es el área educativa, este manual de funciones le puede ayudar como tal a adaptarse a los cambios en las responsabilidades laborales y los roles de trabajo de los colaboradores, ya sean diurnos, nocturnos o mixtos, lo que permite una transición más fluida en momentos de reestructuración organizacional.

Además, la elaboración de este manual específico de funciones y de competencias laborales ayudará a la reducción y resolución de conflictos laborales, pues, por tener definidos y formalizados los roles, así como las responsabilidades claras y determinadas, se reducen los

conflictos y malentendidos entre los colaboradores, lo que fomenta un clima laboral más armonioso y productivo.

Como se puede concebir al redactar la justificación de este proyecto, la elaboración de este manual específico de funciones y de competencias laborales establece para el Instituto COSVIC, sede Puntarenas, un marco claro y coherente para los servicios y actividades que se llevan a cabo a lo interno por parte de los colaboradores que conforman el equipo de trabajo, lo que promueve la eficiencia, transparencia y cohesión laboral en la organización.

#### **1.4. Problema de estudio**

La elaboración de un manual específico de funciones y de competencias laborales, refiere a la identificación de una oportunidad de mejora en el Instituto COSVIC, sede Puntarenas, de establecer y formalizar, mediante un documento, las responsabilidades, funciones, condiciones y requisitos de cada puesto de trabajo dentro de la academia. Además, el procedimiento de elaboración de un manual de puestos implica identificar y describir detalladamente cada puesto de trabajo, incluyendo las habilidades y competencias requeridas para su desempeño, las responsabilidades clave y las líneas de mando dentro del organigrama funcional. Ante esto, se formula la siguiente pregunta ¿Cuál es el beneficio que tendría la implementación de un manual específico de funciones y de competencias laborales en el Instituto COSVIC, sede Puntarenas?

## 1.5. Estado del arte

**Tabla 1**

*Estado del arte Manual descriptivo de puestos empresa Inversiones Confines S.A.*

<b>1. Identificación de la investigación</b>
Título: Manual descriptivo de puestos para la empresa Inversiones Confines S.A., ubicada en la Victoria, del distrito de Horquetas, del cantón de Sarapiquí.
Autores: Jácomo Vanegas, Beberlin; Céspedes Hidalgo, Estefanía; Gutiérrez Cárdenas, Hazel; González Hurtado, Michael
Fecha de publicación: 2021
Instituto: Universidad Nacional de Costa Rica
URL: <a href="http://hdl.handle.net/11056/23033">http://hdl.handle.net/11056/23033</a>
Referencia bibliográfica: Jácomo Vanegas, B. Céspedes Hidalgo, E, Gutiérrez Cárdenas, H. González Hurtado, M. (2021) Manual descriptivo de puestos para la empresa Inversiones Confines S.A., ubicada en la Victoria, del distrito de Horquetas, del cantón de Sarapiquí.
Autor de las fichas: Dayana Mora Marchena, Justin Rashid Carvajal Chaves.
Fecha: 16 mayo de 2023
<b>2. Aproximación del Texto:</b> El documento trata sobre un proyecto de elaboración de un manual descriptivo de puestos, acorde con las necesidades existentes en la empresa Inversiones Confines S.A. A partir de ese objetivo, se pretende detallar cada una de las funciones, requisitos físicos y académicos, condiciones ambientales, líneas de mando, habilidades y destrezas necesarias para cada puesto.
DETERMINE el propósito del documento que se va a leer: Ampliar conocimientos sobre el tema de manual de puestos, el cual puede proporcionar información detallada y específica.
Preguntas orientadas: ¿Cómo se estructura un manual de puestos y cuáles son los principales elementos que debe contener?
Citas: Según los autores, se determinó que existen nombres de puestos no relacionados con el departamento al cual pertenece el colaborador. Gracias al manual descriptivo de puestos se logra dar un nombre específico a los puestos de los colaboradores y como resultado, una mejor clasificación de dichos puestos (Céspedes Hidalgo, Estefanía; González Hurtado, Michael; Gutiérrez Cárdenas, Hazel; Jácomo Vanegas, Beberlin 2021).

**Tabla 2**

*Estado del arte Propuesta del manual descriptivo de puestos por competencia Intel*

---

**1. Identificación de la investigación**


---

Título: Propuesta del manual descriptivo de puestos por competencia y herramienta para la evaluación del desempeño por competencias para Infotree Global Solutions Costa Rica– Cuenta Intel.

Autores: Orocú-Ruiz, Brandon

Fecha de publicación: 2022

Instituto: Instituto Tecnológico de Costa Rica

URL: <https://hdl.handle.net/2238/13900>

Referencia bibliográfica: Orocú-Ruiz, B. (2022)

Propuesta del manual descriptivo de puestos por competencia y herramienta para la evaluación del desempeño por competencias para Infotree Global Solutions Costa Rica– Cuenta Intel.

Autor de las fichas: Dayana Mora Marchena, Justin Rashid Carvajal Chaves.

Fecha: 16 mayo de 2023

**2. Aproximación del Texto:** El documento trata sobre la elaboración de una propuesta para el desarrollo del manual descriptivo de puestos por competencias y la herramienta de evaluación del desempeño; de igual manera, incorpora el diccionario de competencias, las definiciones y grados de estas, además, para el área de TRB de Infotree Global Solutions Costa Rica–Cuenta Intel.

DETERMINE el propósito del documento que se va a leer: Seguir el proceso de investigación de una tesis puede ayudar a desarrollar la habilidad de analizar y sintetizar información.

Preguntas orientadas: ¿Cuál es el proceso para elaborar un manual de puestos en una organización? ¿Cuál es la diferencia entre un manual de puestos y una descripción de trabajo?

Citas: Citas: Según los autores Infotree Global Solutions Costa Rica–Cuenta Intel no aplica una herramienta de evaluación de desempeño. En este sentido, el cliente realiza una evaluación en la cual se evalúan aspectos de calidad, seguridad y producción; para ello, el cliente asigna puntos conforme con sus estándares, sin embargo, no es una evaluación dirigida a medir el rendimiento laboral del colaborador (OROCÚ RUÍZ BRANDON, 2022).

---

**Tabla 3**

*Estado del arte Manual descriptivo de clases y puestos Cooperativa CENECOOP R.L*

---

**1. Identificación de la investigación**


---

Título: Manual descriptivo de clases y puestos del Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa CENECOOP R.L. y la Universidad FUNDEPOS.

Autores: Monterrosa-Madriz, Lashmi

Fecha de publicación: 2021

Instituto: Instituto Tecnológico de Costa Rica

URL: <https://hdl.handle.net/2238/13385>

Referencia bibliográfica: Monterrosa-Madriz, L. (2021). Manual descriptivo de clases y puestos del Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa CENECOOP R.L. y la Universidad FUNDEPOS.

Autor de las fichas: Dayana Mora Marchena, Justin Rashid Carvajal Chaves.

Fecha: 17 mayo de 2023

**2. Aproximación del Texto:** Este proyecto permite demostrar cómo un manual descriptivo de clases y puestos puede ayudar a una empresa a implementar su estrategia a través de la clarificación de los roles y responsabilidades de las personas que la integran. En la búsqueda del mejoramiento continuo, la integración de esta herramienta en una empresa facilita el desarrollo de las actividades de la gestión del talento humano, además, sirve como base para el desarrollo de otros procesos de mejora del capital humano y, por consiguiente, de la productividad de la empresa.

DETERMINE propósito del documento que se va a leer: Proporcionar ideas y perspectivas para proyectos propios relacionados con el tema en análisis (manual de puestos).

Preguntas orientadas: ¿Cuál es la importancia de la revisión y actualización periódica del manual de puestos?

Citas: Según los autores, la brecha de los perfiles de puestos actuales contra el propuesto para cumplir con la estrategia de cada empresa se encuentra en los grados académicos y el idioma (LASHMI MONTERROSA MADRIZ, 2021).

---

**Tabla 4**

*Estado del arte Propuesta de un manual de puestos y funciones empresa GEFESA S.A.*

**1. Identificación de la investigación**

Título: Propuesta de un manual de puestos y funciones para la empresa Gefesa S.S de c.v. del Municipio de Santa Ana, del Departamento de Santa Ana.

Autores: Saúl Iván Díaz Sermeño, Manuel de Jesús López Najarro, Jacqueline Xiomara Ramírez Escobar.

Fecha de publicación: 2020

Instituto: Universidad de El Salvador

URL:

<https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/23331/1/Propuesta%20de%20un%20Manual%20de%20Puestos%20y%20Funciones%20para%20la%20Empresa%20GEFESA%20S.A%20de%20C.V.%20del%20municipio%20de%20Santa%20Ana%2C%20del%20departamento%20de%20Santa%20Ana.pdf>

Referencia bibliográfica: Díaz Sermeño, S.S; López Najarro, M.J; Ramírez Escobar J.X. Propuesta de un Manual de Puestos y Funciones para la Empresa Gefesa S.A de C.V. del Municipio de Santa Ana, del Departamento de Santa Ana.

Autor de las fichas: Dayana Mora Marchena, Justin Rashid Carvajal Chaves.

Fecha: 17 mayo de 2023

**2. Aproximación del Texto:** Se desarrolla la propuesta de un Manual de puestos y funciones para GEFESA S.A DE C.V, ubicada en Cantón Portezuelo en el municipio de Santa Ana, del Departamento de Santa Ana. Se presenta una herramienta administrativa que ayuda a describir las labores de manera sistemática y coordinada, para informar oportunamente las obligaciones y características de cada puesto de trabajo. El uso de un manual de puestos es indispensable para las empresas que poseen diferentes departamentos y cargos de trabajo, con el fin de lograr coordinación y eficiencia en la ferretería.

DETERMINE el propósito del documento que se va a leer: Seguir el proceso de investigación de una tesis podría ser de ayuda en el desarrollo de la habilidad de análisis y síntesis de la información, con respecto al tema manual de puestos.

Preguntas orientadas: ¿Cómo pueden los empleados y gerentes utilizar el manual de puestos para mejorar la gestión de los recursos humanos? ¿Cuáles son los principales desafíos que se pueden presentar durante el proceso de elaboración y mantenimiento del manual de puestos?

Citas: El manual de puestos y funciones deberá ser incluido dentro del proceso de inducción para nuevos trabajadores, de modo que tengan un conocimiento amplio de la unidad a la cual pertenecerán y sobre todo, de la organización (Saúl Iván Díaz Sermeño, Manuel de Jesús López Najarro, Jacqueline Xiomara Ramírez Escobar, 2020).

**Tabla 5**

*Estado del arte Diseño de una propuesta para actualizar los perfiles de puesto por competencias*

---

### **1. Identificación de la investigación**

---

Título: Diseño de una propuesta para actualizar los perfiles de puesto por competencias como elemento estratégico para el desarrollo de la gestión del talento humano en una empresa de industria médica de la Zona Franca Coyol, a partir del año 2021.

Autores: Badilla Solano Carol, Cuadra Soto Jessica

Fecha de publicación: 2021

Instituto: Universidad Técnica Nacional, Sede Central

URL:

<https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/20.500.13077/757/DISE%C3%91O%20DE%20UNA%20PROPUESTA%20PARA%20ACTUALIZAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>  
<https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/20.500.13077/757/DISE%C3%91O%20DE%20UNA%20PROPUESTA%20PARA%20ACTUALIZAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Referencia bibliográfica: Badilla Solano, C. Cuadra Soto J. (2021). Diseño de una propuesta para actualizar los perfiles de puesto por competencias como elemento estratégico para el desarrollo de la gestión del talento humano, en una empresa de industria médica de la Zona Franca Coyol, a partir del año 2021.

Autor de las fichas: Dayana Mora Marchena, Justin Rashid Carvajal Chaves.

Fecha: 16 mayo de 2023

**2. Aproximación del Texto:** El contenido del texto trata sobre actualizar los perfiles de puestos basados en el Modelo de Gestión por Competencias de una empresa de la industria médica, con el propósito de facilitar al Departamento de Recursos Humanos sus procesos de reclutamiento y selección y así dotar a la compañía de personal idóneo, acorde con las competencias requeridas para la posición y mejorar con ello su gestión de personal.

DETERMINE el propósito del documento que se va a leer: Obtener una base para usarla como cimiento en la formulación del proyecto.

Preguntas orientadas: ¿Cómo se pueden realizar ajustes en el manual de puestos cuando se producen cambios internos o externos que afectan a los puestos y roles de la organización?

Citas: Al actualizar los perfiles de puesto por competencias se da una orientación al colaborar con las expectativas de las responsabilidades y los comportamientos con los cuales se logra el buen desempeño; esto cierra posibilidades a la ambigüedad ante los resultados que se esperan (Badilla Solano Carol & Cuadra Soto Jessica, 2021).

---

**Tabla 6**

*Estado del arte Propuesta de un manual de funciones Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA.*

**1. Identificación de la investigación**

Título: “Propuesta de un manual de funciones para la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA, Distrito Barranca, Provincia Puntarenas”.

Autores: Guevara González Cristina Isabel, Núñez Porras Stephanie Daniela, Villalobos Gómez Montserrat Yerlania

Fecha de publicación: 2021

Instituto: Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico

URL:

<https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/20.500.13077/711/PROPUESTA%20DE%20MANUAL%20DE%20FUNCIONES%20DE%20LA%20ASOCIACION%20SOLIDARISTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Referencia bibliográfica: Guevara González, C.I., Núñez Porras, S. D., Villalobos Gómez M.Y. (2021). Propuesta de un manual de funciones para la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA, Distrito Barranca, Provincia Puntarenas

Autor de las fichas: Dayana Mora Marchena, Justin Rashid Carvajal Chaves.

Fecha: 16 mayo de 2023

**2. Aproximación del Texto:** El contenido del documento contempla brindar a ASOINADE un manual de puestos basado en la estructura actual de la empresa. Se incluirán los puestos existentes dentro de la compañía, especificando, según datos generales, la descripción del puesto, requisitos del perfil de la persona que se desempeñará en ese cargo, descripción de sus funciones y responsabilidades.

DETERMINE el propósito del documento que se va a leer: Obtener información que, desde otra perspectiva, proporcione el mejoramiento de las ideas sobre la propuesta de un manual de puestos.

Preguntas orientadas: ¿Cómo se relacionan los hallazgos de otras tesis con las hipótesis de investigación? ¿Cuál es la metodología utilizada en la investigación y cómo se compara con la propuesta del proyecto por realizar?

Citas: La inexistencia de un manual de funciones y objetivos organizacionales provoca que los colaboradores no tengan información sobre las respectivas funciones que deben realizar (Guevara González Cristina Isabel, Núñez Porras Stephanie Daniela & Villalobos Gómez Montserrat Yerlania, 2021).

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo general**

Diseñar un manual específico de funciones y de competencias laborales que se adapte a las necesidades y áreas administrativas, basado en el estudio estructural por medio de investigación documental y de campo, con el propósito de mejorar el desempeño organizacional de los colaboradores del Instituto COSVIC, sede Puntarenas, para el periodo 2024.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

1.6.2.1 Identificar las competencias laborales según las necesidades de las áreas administrativas del Instituto COSVIC, por medio de entrevista y observación.

1.6.2.2 Definir las responsabilidades y requisitos acordes con el desempeño organizacional deseado, por medio del método de entrevista a la administración.

1.6.2.3 Analizar la estructura organizacional que emplea la sede por medio de matrices de análisis administrativo.

1.6.2.4 Elaborar un manual específico de funciones y de competencias laborales que se adapte a las necesidades y áreas administrativas para la mejora de los departamentos del Instituto COSVIC.

## **1.7 Alcances y Limitaciones**

La presente investigación abarca únicamente a la organización, debido a que no cuenta con un manual de evaluación del desempeño, por lo que los datos no pueden ser aplicables a otras organizaciones.

De la misma manera, el manual está dirigido al personal de los distintos niveles jerárquicos de la empresa. Además, los alcances de investigación están orientados a elaborar un manual de evaluación del desempeño y establecer el tipo de información para la realización de este. Con los resultados obtenidos se procedió a la elaboración para la propuesta del manual.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1.Marco institucional**

### **2.1.1.Generalidades de COSVIC**

COSVIC es una institución educativa privada fundada en 1995, por su director, Víctor López Jiménez, con el objetivo de ofrecer programas de formación técnica en el área de la belleza y la estética. Inicialmente, el instituto concentró sus actividades en brindar orientación y atención a jóvenes en esta área; con el tiempo, sus servicios se ampliaron y comenzaron a incluir programas de formación y capacitación para profesionales y estudiantes en las áreas de idiomas, mecánicas, salud, administración y gastronomía (Carrillo, 2023).

Actualmente, COSVIC posee alrededor de 70 sedes a lo largo del territorio nacional. A pesar de tenerlas todas en funcionamiento, esta investigación basa su estudio en la sede Puntarenas, la cual inicia en el año 2007, con el objetivo de brindar una alternativa educativa en la zona. El interés de la comunidad por este tipo de formación, así como la calidad de sus programas, llevaron a que en poco tiempo se consolidara como una institución reconocida y de referencia en la región, con una gran cantidad de estudiantes.

La sede Puntarenas de COSVIC cuenta con una amplia infraestructura, modernos equipos y tecnología de vanguardia, para brindar una formación de calidad a sus estudiantes. Además, ha establecido alianzas con empresas y marcas importantes de la industria de la belleza y la gastronomía, para ofrecer a sus estudiantes prácticas profesionales en entornos reales de trabajo. Para el desarrollo de esta tesis la información señalada la brindaron administrativos del Instituto COSVIC a los suscritos investigadores (Rodríguez, Solís, 2021).

### **2.1.2. Misión**

“Formar profesionales en diversas áreas académicas y técnicas para el logro de sus metas”

(COSVIC, 2023). Se busca que:

- Nuestros docentes apliquen metodologías activas.
- Nuestros estudiantes trabajen en modernos laboratorios y talleres.
- Desarrollen proyectos multidisciplinarios.
- Descubran su talento.

### **2.1.3. Visión**

“Ser la institución educativa líder en la formación de profesionales académicos y técnicos de Costa Rica” (COSVIC, 2023).

### **2.1.4. Valores**

Para el Instituto COSVIC, es fundamental contar con los valores de compromiso, organización, seriedad, verdad, integridad y calidad (COSVIC, 2023).

### **2.1.5. Slogan**

“Creemos en tus metas”.

### 2.1.6. Logo

**Figura 1**

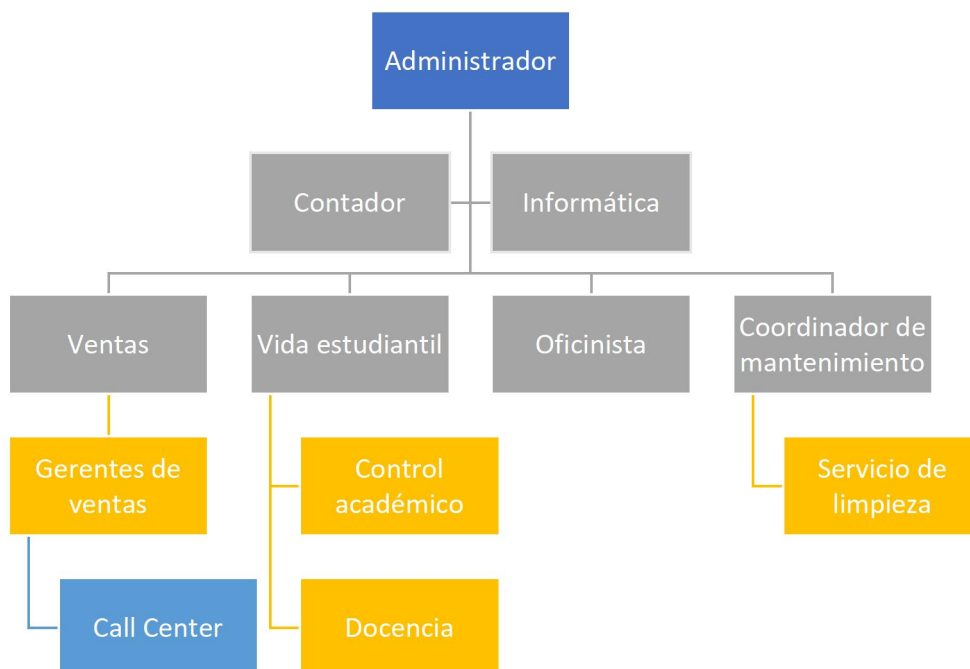
*Logo institucional de COSVIC*



### 2.1.7. Organigrama

**Figura 2**

*Organigrama estructural de COSVIC*



Fuente: Creación propia. Elaborada con información suministrada por los administrativos de *COSVIC*.

## **2.2.Marco conceptual**

Para la comprensión del siguiente capítulo y una mejor contextualización del tema, es necesaria una revisión de la literatura académica relacionada con el tema de investigación. Esto implica identificar las teorías clave, los conceptos fundamentales y los estudios previos relevantes que aporten información y apoyen la investigación actual, elemento que proporciona una base teórica sólida sobre la cual se desarrolla la investigación en curso.

### **2.2.1.Funciones laborales.**

#### **2.2.1.1.Elementos que componen una función laboral.**

En las empresas, el área de talento humano debe tener identificadas las funciones o actividades que deben desempeñar los colaboradores en el cumplimiento del rol de trabajo para el cual fueron contratados. Estas funciones forman parte de los diferentes procesos que domina un departamento para cumplir con sus objetivos estratégicos laborales y para el funcionamiento de la empresa.

Las funciones laborales se refieren a las responsabilidades específicas y las tareas que se asignan a un empleado dentro de una organización. Estas funciones están diseñadas para contribuir al logro de los objetivos organizacionales y pueden variar en complejidad y naturaleza. De acuerdo con Robbins y Judge (2019), "... las funciones laborales incluyen un conjunto de tareas y responsabilidades que un empleado debe realizar como parte de su rol en la organización, las cuales están orientadas a cumplir con los objetivos y metas de la misma" (p. 125).

Realizando una comparación entre el concepto de tareas y el de funciones laborales, se puede concluir que son muy similares, ambas indican tareas y responsabilidades que deben

realizar los colaboradores para cumplir con su plan de trabajo y con los objetivos de la empresa o instituto.

#### **2.2.1.2.Tareas.**

Las empresas actuales gestionan de manera estratégica la asignación de roles y tareas entre los empleados de la empresa, estas tareas abarcan un gran número de actividades que, debido a su nivel o distribución efectiva, son cruciales para su funcionamiento.

En tal sentido, según Chiavenato (2011):

Las tareas en una organización se refieren a “un conjunto específico de actividades que los empleados deben realizar como parte de sus responsabilidades laborales. Estas actividades pueden variar en complejidad y naturaleza, desde tareas rutinarias y repetitivas hasta actividades complejas que requieren altos niveles de conocimiento y habilidades especializadas” (p.32).

Cada una de ellas representa un nivel de complejidad que abarca desde las tareas sencillas hasta las más complejas y de participación, las cuales se pueden desdoblar en tareas individuales, grupales o departamentales, para su ejecución. Iranzo (2017) señala:

En relación al puesto de trabajo es posible otra clasificación: las tareas prescritas y las tareas emergentes. Las tareas prescritas, son aquellas que están diseñadas por la propia organización, están formalizadas, son impersonales, objetivas y estáticas. Las tareas emergentes, son personales, tienen un carácter espontáneo, son subjetivas, dinámicas, evolucionan en su realización y pueden introducir innovaciones en el puesto de trabajo.(p.10)

Estas tareas pueden llegar a representar un desafío y una oportunidad de desarrollo para los empleados, o bien, estandarizar los procesos. Una oportuna combinación de ambas tareas puede ser clave para lograr un equilibrio entre la flexibilidad y la formalización en la organización.

### **2.2.1.3.Responsabilidades.**

Se refiere al deber de actuar de manera ética y cumplir con las obligaciones y compromisos adquiridos, tanto interna como externamente, con el fin de lograr los objetivos y metas establecidos.

Las responsabilidades laborales son el nivel de compromiso que asume un empleado para ganar una mejor posición dentro de la empresa, sin embargo, no se debe menospreciar el último eslabón de la cadena, más bien, se debe tener consideración en general a “todos los empleados, como únicos e indispensables, ya que cada uno tiene una labor diferente” (Pacheco, 2023, p.1).

No solo implica el deber de los administradores de responder por sus actos, sino que también engloba la toma de decisiones de manera informada; de igual manera, todos los empleados deben tener un principio de responsabilidad. En relación con lo indicado por Fayol: “Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia. La responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad y significa el deber de rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre las dos”(p.53).

Considerando lo indicado por el autor, en el entendido que la responsabilidad debe ser proporcional a la autoridad; se establece una relación directa entre autoridad y responsabilidad.

#### **2.2.1.4.Autoridad.**

En cuanto autoridad se refiere, es la base del liderazgo y la toma de decisiones en una organización, lo cual implica que cada empleado esté bajo la supervisión de un superior, relacionada con la jerarquía empresarial; esto define la estructura de autoridad y el nivel de poder de los diferentes puestos y cargos dentro de la organización.

Considerando la posición que enfrentan las instituciones en concepto de autoridad, Flores (2014) define la autoridad en una organización como “la forma en que se distribuye la toma de decisiones” (p.32). Con referencia a lo anterior, este autor explica que contar con la autoridad es importante en una organización para lograr el éxito en las competencias departamentales y así con esto, los colaboradores tengan potestad o facultad para realizar sus funciones laborales.

Además de ello, establece una jerarquía que atribuye el poder de delegar funciones, ya que en ella recae la responsabilidad y el manejo de la institución.

#### **2.2.2.Tipos de funciones laborales.**

##### **2.2.2.1.Estratégica.**

En el contexto empresarial, donde el entorno es cada vez más competitivo y dinámico, la capacidad de una organización para adaptarse y anticiparse a los cambios se ha convertido en un factor clave para su éxito y supervivencia. Dessler y Varela (2011) mencionan que “es el plan que tiene la organización para adecuar sus fortalezas y debilidades internas de acuerdo con las oportunidades y amenazas externas, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva” (p.13).

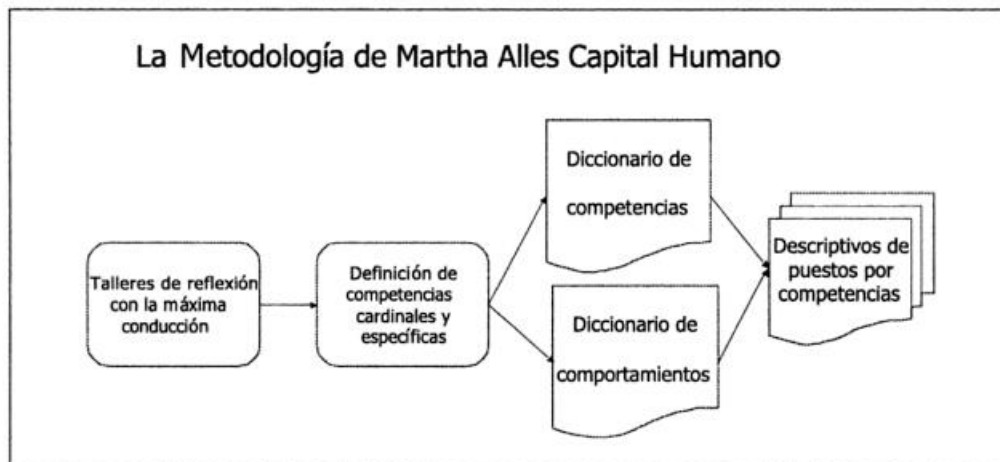
Así mismo, Las competencias, definidas en función de área estratégica de cada organización, se clasifican, según Alles (2008), en:

- Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones.

Si bien, en los primeros tiempos para la definición de competencias se partía del estudio de ciertos referentes dentro de la organización, esto fue dejado de lado al comprobarse que se transferían a los modelos no solo las virtudes de estos referentes, sino también algunas características no convenientes. Asimismo, el sentido común indicó otros cambios, tal como la simplificación de las definiciones de modelos, para asegurar su puesta en marcha y posterior vigencia (p.85).

Figura 3

*Cuadro de metodología*



Fuente: Alles, (2008. p.85).

Analizando los conceptos anteriores, se puede determinar que en la elaboración de un manual de puestos se necesita identificar las estrategias organizacionales para su formulación e implementación.

#### **2.2.2.2. Administrativas**

Tomando en consideración que las funciones administrativas de una empresa son fundamentales, pueden definirse como aquellos deberes o actividades que todo gerente debe realizar para conseguir resultados sobresalientes a corto y a largo plazo en una empresa. Estas tienen un carácter universal, por lo cual, son de fácil implementación.

Se sabe que cuando el proceso administrativo se implanta de manera sistemática, se generan resultados propicios en la gestión de las compañías. Chiavenato (2007) afirma que “estos elementos de la administración, que constituyen el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa” (p.71).

Asimismo, según Mintzberg (2009), “... las funciones administrativas comprenden la planificación, organización, dirección y control, las cuales son esenciales para que los gerentes dirijan y controlen una organización de manera efectiva” (p. 09).

#### **2.2.3.Relación entre las funciones laborales y los objetivos organizacionales.**

Vincular y alinear las funciones de cada puesto con los objetivos estratégicos de la organización le permite a esta ser más competitiva y rentable. La relación de las funciones laborales con los objetivos organizacionales parte del deseo del personal de hacer las cosas bien. “El desarrollo organizacional parte del supuesto de que es enteramente posible que las metas de los individuos se integren a los objetivos de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 350).

En un plan, el trabajo, además de ser estimulante y gratificador, debe ofrecer posibilidades para el desarrollo personal.

Las funciones laborales están compuestas por varios elementos esenciales que definen y delimitan las responsabilidades de un empleado dentro de una organización. En tal sentido, según Dessler (2020), estos elementos incluyen:

- Tareas y responsabilidades, las actividades específicas que el empleado debe realizar;
- Objetivos y metas, los resultados esperados de las actividades realizadas;
- Autoridad, el poder y la responsabilidad asignados al empleado para tomar decisiones y ejecutar tareas;
- Condiciones laborales, el entorno físico y psicológico en el que se realiza el trabajo;
- Competencias requeridas, las habilidades, conocimientos y capacidades necesarias para realizar las tareas de manera efectiva;
- Evaluación del desempeño, los criterios y métodos utilizados para medir la efectividad y eficiencia del empleado en su rol (pp. 43-44).

Dessler (2020) explica que "una función laboral bien definida incluye una descripción clara de las tareas y responsabilidades, los objetivos a alcanzar, la autoridad conferida, las condiciones laborales, las competencias requeridas y los métodos de evaluación del desempeño" (p. 45).

#### **2.2.4. Diseño de funciones laborales.**

El diseño de funciones en una organización implica la creación de un manual de funciones, procesos y procedimientos específicos para distintas áreas administrativas. Este

manual es esencial para orientar la gestión de la empresa hacia un entorno globalizado, estableciendo una misión y una visión claras apoyadas en valores organizacionales. Según Machado Estrada (2010), “un manual de este tipo es un instrumento gerencial moderno que permite a la empresa definir sus objetivos y estrategias de manera estructurada y eficiente” (p. 55).

En referencia a los puntos anteriores, se puede indicar que las funciones laborales señalan las responsabilidades y tareas que un colaborador realiza en el entorno de su trabajo. Estas funciones pueden variar según el puesto y el tipo de organización, pero hay algunas comunes en muchos trabajos, como las funciones del área de ventas, recursos humanos, mantenimiento, contabilidad, presupuesto, entre otras.

#### **2.2.5. Diseño de puestos.**

El diseño de puestos laborales es un proceso clave en la gestión de recursos humanos, ya que determina la estructura, las responsabilidades, así como las condiciones y requisitos en las cuales los empleados ejercen sus funciones laborales.

La identificación de las funciones que necesitan los colaboradores para realizar sus tareas de forma exitosa, debe hacerse mediante el procedimiento de diseño de puestos; en este sentido, Chiavenato (2007) destaca la importancia del diseño de puestos al señalar que "es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante" (p. 204).

En cada organización, tener claro cuál va hacer su razón de ser es un fundamental para su crecimiento; para ello, esta dispone y prepara puestos específicos acordes con su actividad, ya

que de ello dependerá su funcionalidad, lo que es considerado un componente en la estructuración de la empresa.

### **2.2.6. Modelos del diseño de puestos.**

Dentro de los enfoques teóricos, se han desarrollado diferentes modelos que buscan explicar los principales elementos por tomar en consideración actualmente por las organizaciones.

En la década de 1960, un grupo de científicos conductistas y consultores de empresas demostró que los antiguos enfoques en el diseño de puestos conducían a resultados contrarios a los objetivos organizacionales. A partir de entonces empezaron a surgir modelos nuevos para el diseño de puestos (Chiavenato 2007 p. 205).

Como se puede apreciar, la teoría del modelo de puestos es utilizada en la administración de recursos humanos y la gestión organizacional, para diseñar y analizar los puestos de trabajo dentro de una organización.

La división del trabajo en las instituciones crea nuevos puestos laborales que hace expandir sus procesos, en este sentido, Chiavenato (2007) identifica tres modelos clave para el diseño de puestos de trabajo: el modelo de las características del puesto, el modelo de las demandas-control-apoyo y el modelo de las dimensiones del puesto (p.207).

Los nuevos modelos ofrecen variados aportes a las organizaciones, como herramientas más efectivas para mejorar la motivación, el desempeño y el compromiso de los trabajadores. “Por tanto, el diseño de puestos puede desempeñar un papel preponderante al intentar identificar

las necesidades de los empleados y de la organización y eliminar obstáculos en el lugar de trabajo que frustran dichas necesidades” (Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014. pp.6-7).

### **2.2.7. Análisis de puestos de trabajo y su importancia en el diseño de funciones.**

El análisis de puestos es el proceso sistemático que recopila, organiza y analiza la información sobre los diferentes trabajos o puestos de una organización. Este análisis proporciona información clave sobre las tareas, responsabilidades, requisitos de habilidades y conocimientos, condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto en particular.

Esta información obtenida a través del análisis de puestos es fundamental para el diseño de funciones, que implica la definición de los deberes, responsabilidades y objetivos asociados a un puesto de trabajo.

En ese análisis se toman características, funciones y competencias claves que la empresa busca en su empleado; por ello, se puede afirmar que este proceso es de vital importancia para un departamento de recursos humanos. En tal sentido, Chiavenato (2004) menciona que “el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño” (p. 31).

El proceso de selección de puestos abarca muchos aspectos que un reclutador debe tomar en cuenta; el trabajo de elegir un empleado para una empresa implica un verdadero análisis de las necesidades de la empresa.

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos, la información del análisis y las especificaciones de puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, pues su finalidad es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante.

Por un lado, están el análisis y las especificaciones de dicho puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener su futuro ocupante; y por el otro, a los candidatos con diferencias profundas, en competencia por un mismo empleo. En estos términos, desde el punto de vista de Chiavenato (2004), “la selección toma la forma de proceso de comparación y de decisión” (p. 144).

Se puede decir que el proceso de selección de personal va de la mano con un adecuado análisis de puestos, donde se describe lo que se busca de ese futuro empleado en la empresa y las competencias necesarias para que esta cumpla sus objetivos; se logra la información mediante procesos de evaluación y luego se compara con las características de los candidatos a dichos puestos, para determinar si cumplen con lo solicitado.

#### **2.2.8. Etapas generales del análisis de puestos.**

Las etapas generales del análisis de puestos se refieren al proceso mediante el cual se recopila, analiza y documenta información sobre un puesto de trabajo específico dentro de una organización.

El análisis de puestos consta de diversas etapas que deben seguirse de manera sistemática y ordenada para obtener resultados precisos y confiables.

Se entiende que estas fases comprenden y evalúan adecuadamente los puestos de trabajo dentro de una organización, lo cual, a su vez, facilita la toma de decisiones relacionadas con la contratación, la asignación de tareas y el desarrollo profesional.

## **2.2.9. Factores por considerar en el diseño de funciones**

### **2.2.9.1 Necesidades organizacionales**

Las necesidades organizacionales se refieren a aquellos aspectos, recursos o capacidades que una empresa o institución requiere para poder funcionar de manera efectiva y cumplir con sus objetivos.

Las empresas actualmente han marcado sus principales necesidades, ya que de ello depende el cumplimiento de sus objetivos. Martínez (s. f) dice que “si hemos de definir la necesidad como un concepto que permita su utilización operativa podemos decir que es el espacio que existe entre la situación actual y una situación deseada” (p.54).

Algunas de las principales necesidades organizacionales incluyen atender los requerimientos humanos, materiales, financieros entre otros, asegurando el uso óptimo de los recursos disponibles. De acuerdo con Robbins & Coulter (2018), "las necesidades organizacionales abarcan los recursos y capacidades que una organización requiere para cumplir con sus metas y objetivos, incluyendo aspectos humanos, tecnológicos y financieros"(p. 45).

## **2.2.10. Habilidades requeridas.**

### **2.2.10.1. Manual de puestos.**

Las organizaciones pueden variar en términos de actividades, según sea su naturaleza, tamaño e industria, inclusive, hasta en su estructura; por lo que los puestos de trabajo y las necesidades pueden variar significativamente de una organización a otra.

El manual de puestos, de esta forma, representa para las organizaciones una herramienta para el adecuado funcionamiento de la empresa, al proporcionar una guía clara de las responsabilidades y habilidades requeridas para cada puesto en específico. Hernández, (1999) anota que “es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporcionan información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio, etc”(p.135).

A lo largo de los años, las organizaciones han adoptado normas y responsabilidades que el mismo personal debe seguir. Para Hernández, (1999): “Las funciones de los manuales son: proporcionar formalización a la empresa; facilitar el acceso a la información organizada; estandarizar y uniformar el desempeño de las personas; agilizar el funcionamiento de la empresa, evitando pérdidas innecesarias del tiempo” (p. 139).

Las ventajas y beneficios derivados del manual de puestos en una empresa justifican sobremanera su preparación y mantenimiento, ya que se debe adecuar de acuerdo con las necesidades institucionales.

### **2.2.11. Competencias laborales**

#### **2.2.11.1. Concepto de competencias laborales**

La competencia se refiere a la capacidad de una persona para realizar eficientemente las tareas y responsabilidades asociadas a su puesto de trabajo. En este sentido, el análisis de las competencias laborales es fundamental para identificar las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar exitosamente una función específica. Vargas, Casanova y Montanaro, (2001) afirman:

Competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo (p.30).

Por otro lado, Sagi-Vela (2004) señala “la competencia laboral como el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro” (p.86).

#### **2.2.11.2. Tipos de competencias laborales.**

Es importante que los programas de formación enfatizan el desarrollo de estas competencias y puedan desempeñarse de manera eficaz en un entorno cada vez más dinámico y complejo, adaptándose a las necesidades cambiantes de las organizaciones. A este respecto, Gil, (2007), señala:

A la luz de estas definiciones, ha de entenderse que las competencias consistirían en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño excelente en un puesto de trabajo. Estas competencias quedarían relacionadas con el desempeño en el puesto de trabajo, de tal manera que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos, permiten predecir unas conductas concretas que a su vez predicen el desempeño (p. 85).

En el siguiente cuadro se detallan los grupos con sus principales competencias genéricas.

#### Figura 4

*Cuadro comparativo de competencias*

<i>Grupos</i>	<i>Competencias genéricas</i>
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al resultado.</li> <li>• Atención al orden, calidad y perfección.</li> <li>• Espíritu de iniciativa.</li> <li>• Búsqueda de la información.</li> </ul>
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad interpersonal.</li> <li>• Orientación al cliente.</li> </ul>
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persuasión e influencia.</li> <li>• Conciencia organizativa.</li> <li>• Construcción de relaciones.</li> </ul>
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de los otros.</li> <li>• Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal.</li> <li>• Trabajo en grupo y cooperación.</li> <li>• Liderazgo de grupos.</li> </ul>
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico.</li> <li>• Pensamiento conceptual.</li> <li>• Capacidades técnica, profesionales y directivas.</li> </ul>
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol.</li> <li>• Confianza en sí mismo.</li> <li>• Flexibilidad.</li> <li>• Hábitos de organización.</li> </ul>

Fuente: Gil (2007).

En referencia al texto anterior, se puede mencionar que las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que un colaborador debe poseer para desempeñar de una manera eficiente un determinado puesto de trabajo. Estas mismas competencias laborales pueden servir de indicadores, para la evaluación del desempeño de los colaboradores de la organización, ya que se pueden relacionar con una meta estratégica del plan de trabajo.

También es importante indicar que existen muchas competencias laborales y dependen del puesto de trabajo y la categoría en donde se encuentre la organización, si es comercial, industria o de servicios. Las competencias laborales pueden desarrollarse y mejorar con el paso

del tiempo a través de formación en capacitaciones, por la experiencia que va acumulando la persona trabajadora y mediante el aprendizaje continuo.

### **2.2.11.3. Identificación y desarrollo de las competencias.**

La identificación y desarrollo de competencias es un proceso clave para alinear las capacidades de los empleados con los requerimientos del puesto y las necesidades de la organización, lo cual se traduce en mejores resultados a nivel individual y empresarial. Gil, (2007) señala:

La evaluación de competencias puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan estas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo, de tal manera que pueda formularse un juicio de valor sobre el ajuste a este (p.87).

Se puede referir como un proceso que implica realizar un estudio de los diferentes puestos de trabajo de la organización, en donde se identifiquen los conocimientos y habilidades para desempeñar cada uno de estos puestos de trabajo.

La identificación y desarrollo de competencias son fundamentales para el éxito, tanto de los colaboradores como de las organizaciones. Desde el punto de vista de Gil (2007) “la evaluación de competencias tiene una utilidad clara en el marco de las organizaciones laborales, actuando como verdadero eje de las políticas desarrolladas en materia de gestión de recursos humano” (p.88), ya que es la forma de recoger información importante, susceptible de convertir en objetivos de la empresa.

Después de realizar el estudio de puestos de trabajo y de determinar las competencias claves, se podrá continuar con el desarrollo por medio de la evaluación de las competencias

laborales de los colaboradores. Esta se puede realizar mediante la evaluación del desempeño, utilizando entrevistas y cuestionarios, los cuales las jefaturas podrán aplicar a sus subalternos y viceversa; de esta forma, se cerrarán brechas y se tratarán las diferencias actuales de las competencias de cada trabajador con las deseadas para el puesto en que se desempeñan.

#### **2.2.11.4.Relación entre competencias laborales y desempeño efectivo en el trabajo.**

Las competencias laborales son determinantes para el desempeño efectivo de los trabajadores; cuando un trabajador cuenta con las competencias requeridas para su puesto, puede aplicar ese conocimiento de manera efectiva.

Si bien algunas son propias de cada trabajador, la mayoría de las competencias laborales se pueden desarrollar y perfeccionar a través del tiempo, mediante la experiencia y su entorno; esto es visto como una responsabilidad compartida entre la empresa y los colaboradores y se traduce en una mayor productividad y calidad del trabajo. Por otra parte, para Fernández (2006):

Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores, habilidades) y tareas por desempeñar en determinadas situaciones. Toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo, permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente (párr. 07).

Por último, como conclusión a la cita anterior, la competencia es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, así como desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo.

### **2.2.11.5. Proceso de gestión de funciones y competencias laborales.**

En un entorno empresarial dinámico y competitivo, la gestión de funciones y competencias laborales se convierte en un soporte de la planificación y el desarrollo organizacional al contar con un enfoque estructurado y sistemático

Pecanha (2020), señala: "... la gestión por competencias busca alinear los talentos y habilidades de los colaboradores con la visión y los objetivos de la empresa, identificando el perfil perfecto para cada cargo y mejorando el rendimiento organizacional" (párr.3).

Este concepto es considerado como un proceso estratégico que contribuye a la eficacia y competitividad de las organizaciones en el mercado actual.

Este proceso implica la definición clara de roles y responsabilidades, así como la evaluación continua y la capacitación para garantizar que los empleados posean las competencias necesarias y contribuyan efectivamente al logro de los objetivos organizacionales. Según Spencer & Spencer, (1993):

El proceso de gestión de funciones y competencias laborales se refiere a la identificación, análisis y desarrollo de las habilidades y capacidades necesarias para desempeñar tareas específicas dentro de una organización. Este proceso implica la definición clara de roles y responsabilidades, así como la evaluación continua y la capacitación para garantizar que los empleados posean las competencias necesarias para contribuir efectivamente al logro de los objetivos organizacionales (p. 45).

### **2.2.11.6. Identificación de competencias clave para cada función laboral.**

Las empresas modernas utilizan diversos enfoques para gestionar las competencias claves de sus colaboradores, según sean sus perfiles de puestos, evaluaciones, desempeño y desarrollo. Al utilizar estos enfoques, las empresas pueden identificar, desarrollar y retener las competencias que impulsan su desempeño.

Pecanha (2020) refiere el termino de competencia como: "... un conjunto de habilidades, aptitudes y conocimientos de una persona para ejecutar una tarea o función específica, Asimismo, el modelo de competencias surge como una nueva modalidad de gestión, cuyo objetivo primordial es garantizar que las personas asignadas a las diferentes actividades sean las más adecuadas para su función". (párr .6 y 9)

La adquisición y desarrollo de estas competencias son consideradas por las empresas fundamentales para el crecimiento profesional de cada colaborador. Mas allá de una formación académica, las empresas se centran en buscar actitudes en sus colaboradores que los impulsen a sobrellevar el trabajo asignado a cada puesto, cumpliendo con los objetivos y metas organizacionales.

### **2.2.11.7. Evaluación de las competencias laborales de los empleados.**

La evaluación de competencias laborales engloba un conjunto de destrezas y aptitudes que se adaptan o forman al trabajador, ya que permite a las organizaciones contar con personal más preparado, esto permite que tanto la empresa como sus colaboradores sean capaces de identificar sus habilidades y fortalezas, tanto dentro del ámbito laboral como fuera de él.

Para Ortega (s. f) “...una evaluación de competencias laborales es el proceso de observar y calificar las habilidades y capacidades de un empleado basándose en los requisitos establecidos en su puesto de trabajo” (p. 25).

Por otro lado, Flores (2007) señala:

De la evaluación se derivan decisiones en cuanto a la formación de los empleados y al diseño de sus planes de desarrollo profesional. En este sentido, cabe hablar de una evaluación del potencial, que permitiría valorar las posibilidades que los empleados tienen de promocionar dentro de la organización o de asumir nuevas funciones (p.92).

En este sentido, la evaluación se vuelve parte importante en el proceso de reclutamiento de una organización, además, si se contrata personal calificado con las competencias requeridas se obtendrán mejores resultados en las funciones de la empresa.

#### **2.2.11.8. Tipos de evaluación de las competencias.**

La evaluación de las competencias constituye un proceso integral que busca medir el nivel de dominio y aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores en su entorno laboral.

Flores (2007) menciona varios tipos de evaluación de las competencias laborales:

- Evaluación para la selección. La selección de personas para cubrir un puesto de trabajo, pretende identificar entre los candidatos disponibles aquellos que poseen las capacidades requeridas para el desempeño eficaz del puesto, de tal manera que su participación en la organización contribuya a que este alcance sus objetivos. Un modo adecuado de llevar a cabo esta tarea es la adopción y desarrollo de un sistema de selección basado en competencias, en el marco donde tiene lugar la evaluación de competencias de los candidatos para cubrir un puesto de trabajo;

- La selección basada en competencias. Requiere la definición previa de las competencias necesarias para un adecuado desempeño en el puesto que se pretende cubrir, y, en segundo lugar, la evaluación de esas competencias en los candidatos al puesto;
- Evaluación para la gestión del desempeño. El concepto de gestión del desempeño alude de manera global y holística a la forma en que se dirige y gestiona al personal, con el fin de alcanzar las metas perseguidas por la organización, al tiempo que se mejora el desempeño de los empleados. Incluye aspectos relativos a la planificación del desempeño, la evaluación de este y las derivaciones que tales procesos tienen sobre la formación y el reconocimiento a las personas (pp. 89-91).

Flores (2007) menciona al respecto:

La evaluación de competencias, cuando se enmarca en la evaluación del desempeño, supone una comparación entre las competencias demostradas por el individuo en su trabajo y las competencias exigidas para un desempeño exitoso en el puesto que ocupa. Las posibles discrepancias entre ambos términos de comparación señalan la dirección en la que habrá de avanzar el desarrollo de las competencias del trabajador. A continuación, se presenta un cuadro con las principales técnicas implementadas para la evaluación de competencias (pp. 89-91).

**Figura 5***Técnicas para la evaluación de competencias laborales*

<i>Fuentes de información</i>	<i>Instrumentos de evaluación</i>
Experiencia práctica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listas de verificación.</li> <li>• Sistemas de escalas para la observación.</li> <li>• Incidentes críticos.</li> <li>• Simulación y ejercicios prácticos.</li> </ul>
Características y experiencias del evaluado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tests psicológicos.</li> <li>• Recogida de información biográfica.</li> <li>• Entrevista de evaluación.</li> <li>• Portafolios.</li> </ul>
Valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoinforme sobre comportamientos.</li> <li>• Balance de competencias.</li> <li>• Evaluación de 360°.</li> </ul>

Fuente: Flores (2007).

### **2.2.11.9. Desarrollo de planes de capacitación y desarrollo basados en las competencias requeridas.**

El desarrollo de planes de capacitación y desarrollo basados en competencias implica la identificación de las necesidades de capacitación en cada proceso y área del instituto o empresa, tomando en cuenta los planes estratégicos ya previamente definidos para contribuir al logro de los objetivos.

Chiavenato (2009) señala que “la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 322). Es importante resaltar la capacitación como un proceso donde va de la mano el personal con la empresa, ya que esta será más productiva si el personal conoce bien sus labores. Chiavenato (2009) señala:

Por tanto, la capacitación está hecha a la medida, de acuerdo con las necesidades de la organización. Conforme la organización crece, sus necesidades cambian y, por consiguiente, la capacitación tendrá que atender las nuevas exigencias. De este modo, es necesario hacer detecciones periódicas de las necesidades de capacitación, así como determinarlas e investigarlas para que a partir de ellas se establezcan los programas adecuados para satisfacerlas convenientemente (p.326).

Se vive en una época de cambios donde todos los días se tienen nuevas estrategias laborales que surgen como medida de desarrollo de una empresa, por ello, es importante la capacitación para desarrollar competencias en los trabajadores de una organización. Navarrete (2018) anota:

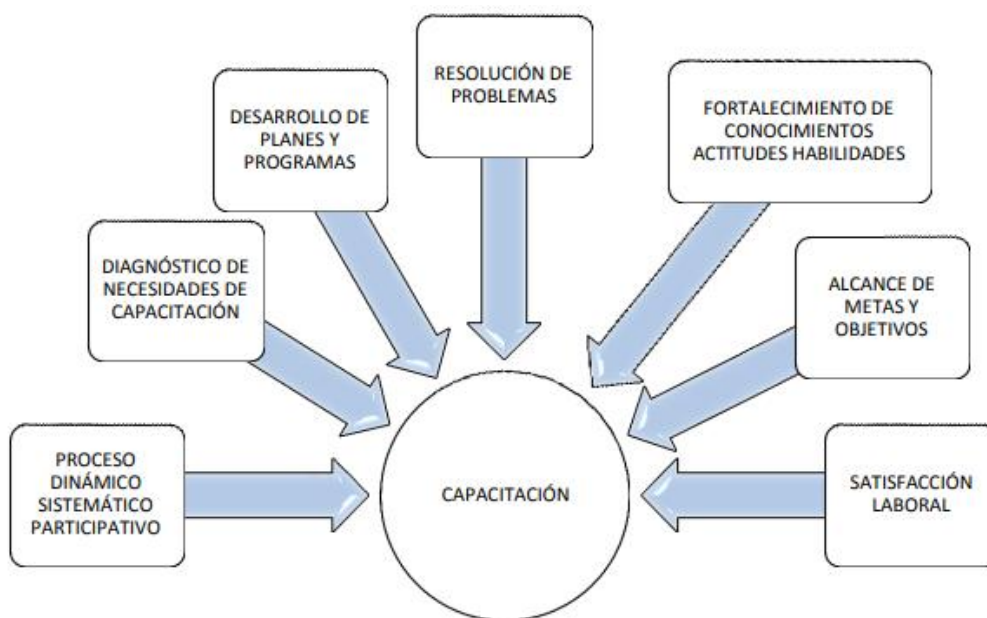
La sistematización de la capacitación para la formación y potencialización de los colaboradores busca prepararlos para su crecimiento profesional dentro de la organización con la finalidad de que logren mayor eficiencia y productividad en su cargo; al no atender las necesidades de capacitación dentro de la empresa y no solucionar el problema de la limitación de dicho sistema, habrá personal desmotivado y sin compromiso con la empresa, una inadecuada atención al cliente que genera pérdidas económicas (p.12).

Analizando la cita anterior, el plan de capacitación busca el crecimiento personal donde el empleado tendrá un avance a nivel profesional que lo hará sentirse más motivado, pues su labor se verá en los resultados de sus funciones laborales. También, Navarrete (2018) anota:

Este es un proceso que lleva a la mejora continua y con esto, a implantar nuevas formas de trabajo, como es en este caso un sistema automatizado que viene a agilizar los procesos y llevar a la empresa a que lo adopte para generar un valor agregado y contribuir a la mejora continua por medio de la implantación de sistemas y capacitación a los usuarios (p.31).

### Figura 6

#### *Características de la capacitación de personal*



Fuente: Navarrete (2018, p.32).

En la figura anterior se pueden ver las partes que conforman un plan de capacitación; aspectos tales como la satisfacción laboral son parte de este plan. Además, es importante recalcar la necesidad de mejora de la satisfacción laboral para conseguir los objetivos de la empresa. Para Navarrete (2018) "... la capacitación, se constituye en un medio eficaz para el desarrollo formativo, de manera sistemática, planificada y permanente, con el fin de preparar, desarrollar e integrar al talento humano a nivel empresarial y organizacional" (p.33).

### **2.2.12. Ejecución del plan de capacitación.**

La ejecución del plan de capacitación implica la participación de los colaboradores en los cursos y talleres previamente definidos y aprobados en el plan, los cuales abarcan las necesidades de capacitación de los procesos y áreas de la empresa o institución.

Una vez que se tenga el plan de capacitación construido, es importante tomar en consideración los siguientes aspectos. Barceló (s.f.) señala:

Se debe comunicar el plan de capacitación a los trabajadores y proceder a la ejecución de la capacitación. Eso supone que, una vez definidos los objetivos generales de la empresa, se crean los programas formativos que, a su vez, se dividirán en acciones formativas y cursos concretos. Se da la adecuación del plan de capacitación a las necesidades de la organización para buscar y valorar la calidad del material de capacitación, la cooperación y motivación del personal de la empresa, buscar la calidad y preparación de los formadores y, por último, una selección de los trabajadores que van a recibir la capacitación (p.123).

Se ha creado una cultura que involucra la capacitación del colaborador, para que las empresas establezcan una métrica de ejecución como base de una buena gestión de los recursos humanos.

### **2.2.13. Integración de las funciones y competencias laborales en los procesos de selección, evaluación y desarrollo de empleados.**

La integración de las funciones y competencias laborales en los procesos de selección, evaluación y desarrollo de colaboradores es muy importante, ya que se refiere a la alineación estratégica de las habilidades y responsabilidades necesarias para desempeñar las labores con procedimientos utilizados para la contratación, evaluación y desarrollo de los colaboradores.

Según Barcelo C. (s.f b):

Se evalúan los resultados del plan, los pros y los contras de este, y se analiza lo que no se ha hecho bien para mejorarlo en el futuro. Para ello, se realizará un proceso de evaluación donde se analizará la relación causa-efecto entre las acciones impartidas y la mejora del rendimiento, seguridad y satisfacción laboral en la organización (p.45).

#### **2.2.14.Los 4 niveles de evaluación de la formación de Kirk Patrick.**

Los cuatro niveles de evaluación de Kirkpatrick son muy acordes con lo que busca una empresa al evaluar a sus empleados. Barceló (s. f.) menciona: "... cada nivel que plantea es importante y tiene su incidencia sobre el nivel siguiente; según vamos avanzando en los niveles, la evaluación nos va proporcionando más datos" (párr.4).

Se debe señalar que cada nivel de evaluación es importante y estos se realimentan entre sí. Los niveles 3 y 4 son vitales a la hora de saber si la formación ha servido para que haya transferencia de conocimientos y habilidades al puesto de trabajo que cada alumno en formación ocupa.

Según Barcelo, (s.f.), "... para medir estos niveles, es necesario que exista en la organización un departamento de formación cualificado, capaz de diseñar los estudios y las pruebas de valoración de resultados" (párr.9).

### **2.2.15. Aplicación de funciones y competencias laborales en la gestión del talento.**

Los departamentos de recursos humanos en las organizaciones deben identificar, desarrollar y retener los colaboradores con habilidades y competencias clave para el logro de los objetivos estratégicos. Las funciones y competencias laborales juegan un papel muy importante en este proceso.

Entre las aplicaciones de la gestión del talento humano, Chain (2018) menciona:

La clave de la gestión del talento humano por competencias es adquirir la capacidad de identificar los comportamientos resultantes en un mejor desempeño. Para ello, la observación y el seguimiento son fundamentales, ya que no solo es necesario conocer lo que hacen los empleados, sino también el modo en que lo hacen. Por ello, es importante que el empleador se tome su tiempo para observar el trabajo de sus empleados y determine sus características; en este caso, sus competencias (p.23).

Según Chain (2018), "... al identificar las competencias necesarias para una función específica, el cumplimiento de objetivos se convierte en un camino recto con una meta visible, en vez de un complejo laberinto donde nadie tiene demasiado claro hacia dónde hay que dirigirse" (p.24). Esta forma de gestión busca la mejora de cualquiera de las etapas del ciclo de vida del talento, incluyendo reclutamiento y selección, valoración y evaluación, gestión del desempeño y planificación de la carrera y el desarrollo. En resumen, la gestión del talento humano por competencias ayuda, según Chain (2018), a:

- Identificar a los candidatos más valiosos, los que tienen mayor potencial;
- Ayudar a los empleados a entender los requisitos del trabajo, optimizando su rendimiento;
- Apoyar a los individuos, reforzando su desempeño y facilitando su paso al siguiente nivel;
- Eliminar la brecha entre el talento y la dirección de la organización;
- Alinear los objetivos de los empleados con los objetivos organizacionales (p.24).

Por último, donde las tendencias de la gestión del talento humano por competencias alcanzan su faceta más productiva es en el anhelo innovador. Menciona Chain (2018) que "... la transformación ha de partir de dentro, promovida por el núcleo gestor de los recursos humanos en la empresa, ya que es precisamente a estos profesionales a quienes más afectarán los cambios que se buscan" (p.25).

#### **2.2.16. Uso de las funciones y competencias laborales en la contratación y selección de personal.**

El uso de las funciones y competencias laborales en la contratación y selección de personal refiere a un proceso de identificación y evaluación de habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para que los colaboradores pueden desempeñar un puesto de trabajo.

Por otra parte, Castelán (2023) señala que "... el reclutamiento de personal basado en competencias comprende la valoración de competencias nucleares requeridas en el candidato para el desempeño adecuado de una función específica en la empresa" (párr. 4).

Estas competencias laborales están agrupadas en dos categorías: la primera categoría abarca habilidades, conocimientos y capacidades técnicas y la segunda, abarca características de comportamiento, atributos de personalidad y aptitudes individuales.

Además, al definir las competencias necesarias para el cargo, se pueden utilizar herramientas de evaluación como pruebas psicométricas o entrevistas conductuales estructuradas para medir si los candidatos las poseen.

### **2.2.17. Beneficios de la selección por competencias.**

La selección por competencias se puede entender como la identificación y evaluación de las habilidades, conocimientos y comportamientos específicos que los candidatos deben poseer para desempeñar eficazmente el puesto para el cual están concursando.

Entre los beneficios de la selección por competencias se pueden mencionar los siguientes, los cuales son los más importantes de aplicar en esta estrategia en la nueva normalidad del reclutamiento, según Castelán (2023):

- Enfoque en habilidades y competencias, los métodos tradicionales de selección de personal suelen centrarse en la experiencia laboral y la formación académica del candidato. La selección por competencias, en cambio, se centra en evaluar las habilidades, conocimientos y competencias específicas que un candidato necesita para desempeñar una función determinada en la organización;
- Evaluación más objetiva, los métodos tradicionales a menudo se basan en la opinión subjetiva de los entrevistadores y pueden estar influenciados

por factores no relacionados con las habilidades y competencias del candidato;

- Identificación de brechas de habilidades, la selección por competencias también se puede utilizar para identificar brechas de habilidades en los empleados existentes y diseñar planes de formación y desarrollo para ayudar a mejorar sus habilidades y competencias;
- Retención de talentos, los procesos de selección por competencias también pueden ayudar a retener el talento existente al proporcionar oportunidades claras de desarrollo profesional y avance en la organización (p.123).

Según la cita anterior, aprovechar esta tendencia proporciona productividad a la empresa, ya que le trae muchos beneficios reflejados en el desarrollo de los objetivos de esta. El hecho de que sus empleados cumplan con lo requerido por el departamento de RRHH ayuda en un 50% para que la relación laboral sea la adecuada.

### **2.2.18.Evaluación del desempeño basada en las funciones y competencias laborales**

En la actualidad, la mejor manera de medir el trabajo de un colaborador es por medio de una evaluación de desempeño, herramienta que realiza un análisis profundo y afinado acerca del nivel de rendimiento de un trabajador. Para entender mejor su funcionamiento, según Rojas (2015), "... es necesario comprender primero el concepto de competencias, término que engloba las habilidades y comportamientos que desarrollan los colaboradores para ser exitosos en una organización" (párr. 2).

La evaluación siempre será una herramienta que ayuda a determinar una visión de lo que se tiene, de lo que se busca y a tomar decisiones en caso de ser necesarias, para que el desarrollo de la organización sea el requerido; por ello, se debe implementar de forma continua para aprovechar los resultados que esta arroje.

Como afirma Rojas (2015):

Resulta fundamental que los evaluadores sepan qué es una competencia y entiendan el modelo de competencias de la organización donde laboran. Si no se tienen en cuenta estos conocimientos, se corre el riesgo de tener errores de apreciación, los cuales pueden afectar negativamente los resultados de la prueba que se les aplique a los empleados de la empresa (párr. 4).

#### **2.2.19. Planificación de sucesión y desarrollo de carreras basados en las competencias laborales.**

La planificación de sucesión y el desarrollo de carreras basados en competencias laborales es una importante estrategia organizacional centrada en identificar, evaluar y desarrollar las habilidades y competencias necesarias para asegurar la operatividad y el crecimiento de la empresa. White (2018) define la planificación de sucesión como:

Es un proceso de gestión del talento que crea un grupo de trabajadores capacitados para desempeñar funciones clave cuando los líderes y otros empleados clave abandonan el cargo. Las organizaciones que cuentan con programas de este tipo fomentan una cultura orientada hacia el talento, reclutando trabajadores cualificados y talentos de primer nivel. Una vez contratados, las empresas se centran en desarrollar las habilidades, la experiencia y el conocimiento de estos trabajadores para que estén preparados para asumir roles de liderazgo en caso de crecimiento organizacional, pérdida de talento o rotación administrativa (párr. 1).

La planificación de la sucesión asegura la existencia de una estrategia para que alguien intervenga, sea promovido y se haga cargo de los deberes de esa persona, sin una pérdida de productividad y moral. El proceso de planificación de la sucesión es exclusivo de cada empresa, pero existen pautas generales que se pueden seguir para ayudarla a a crear una estrategia de sucesión exitosa e identificar los roles más importantes en la organización, que deberían cumplirse rápidamente, si un empleado sale de la organización. Define las principales responsabilidades, competencias y requisitos para cada trabajo, incluyendo los rasgos de personalidad que mejor se adapten al rol.

Por otro lado, según White (2018), "... se deben usar los criterios establecidos para evaluar a los candidatos y determinar quién tiene el potencial de obtener una posición de liderazgo y establecer un grupo de talentos de trabajadores calificados para eventualmente ocupar puestos clave en la organización" (p. 1). Se trata de desarrollar a estos empleados a través de capacitación y experiencia laboral valiosa, de modo que estén listos para asumir puestos de liderazgo cuando llegue el momento.

#### **2.2.20. Vinculación de las funciones y competencias laborales con programas de recompensas y reconocimiento.**

La vinculación de las funciones y competencias laborales con programas de recompensas y reconocimientos estimula a los colaboradores; esto aumenta la productividad en todos los procesos y áreas de la organización, además de la consecución de los objetivos y metas en gran modo.

El programa de reconocimiento laboral, según Pursell (s.f.), "... es una estrategia que se utiliza para expresar aprecio, motivar a los empleados y reforzar el comportamiento deseado en la empresa y su objetivo es alentar a los empleados y poner en evidencia su buen desempeño y resultados comerciales positivos" (párr. 4).

#### **2.2.21. Beneficios de los programas de recompensas y reconocimiento.**

Un programa de reconocimiento se convierte en una estrategia implementada por la institución o empresa con el objetivo de motivar y comprometer a sus colaboradores; son muchos los beneficios que pueden surgir tanto para el patrono como para los trabajadores en conjunto.

Entre los beneficios de implementar un programa de recompensa y reconocimiento con los empleados de una organización, se pueden mencionar, según Pursell (s.f):

- Aumenta la productividad individual, cuando los empleados y su trabajo son valorados, aumenta su satisfacción y productividad; de hecho, los colaboradores felices son 88 % más productivos;
- Fortalece el compromiso entre colegas, el reconocimiento laboral es una técnica de comunicación poderosa, ya que, además de alentar a las personas por su buen trabajo, envía un mensaje eficaz al destinatario, al equipo de trabajo y a otros empleados;
- Favorece la lealtad y satisfacción de los clientes, los empleados trabajarán de manera más eficiente cuando las metas de la compañía también conducen al éxito de sus intereses. Esto les hace sentir que están trabajando para alcanzar sus objetivos;

- Mejora la salud y el bienestar, los entornos saludables, además de fomentar una cultura organizacional positiva, permiten que los empleados se sientan bien: reportan un 15% más de sensación de bienestar (párr. 09-13).
- Propicia la colaboración entre equipos, cuando existe una sana competencia y una cultura organizacional enfocada en crear equipos fuertes, la colaboración ocurre por sí sola. De esta manera, además de influir positivamente en la productividad, los empleados también unen fuerzas para alcanzar más eficazmente los objetivos de negocio (párr. 13).

Por otro lado, existen dos tipos de reconocimiento y recompensas que se pueden implementar, según Pursell (s.f):

El reconocimiento laboral monetario, que refiere a los programas de recompensas monetarias incluye premios monetarios o tangibles, y el reconocimiento laboral no monetario, como su nombre lo indica, son programas que no incluyen recompensa económica como dinero; se convierte en reconocimientos que hacen sentir motivado al trabajador (párr. 13).

#### **2.2.22. Retos y tendencias en la gestión de funciones y competencias laborales.**

La gestión de funciones y competencias laborales es crucial para el desarrollo organizacional y la competitividad en el mercado; actualmente, los reclutadores se fijan más en las competencias laborales, ya que de ello depende el éxito o fracaso de una persona contratada en un puesto de trabajo.

Los temas que marcarán el mundo del trabajo en el corto plazo están asociados con la reducción de la fuerza laboral disponible en algunas economías, la demanda del talento por mayor flexibilidad, mejores salarios, ambientes incluyentes y bienestar. De acuerdo con Indeed & Glassdoor (2023) “... la pandemia por COVID-19, ayudó a los trabajadores a despertar el hecho de que tienen el apalancamiento para exigir cambio en el lugar de trabajo y dejó a muchos empleadores sin saber cómo lidiar con esta nueva dinámica” (p.10).

En este sentido, las 5 principales tendencias para el mundo del trabajo en 2023, identificadas por Indeed & Glassdoor (2023), son:

- Aumento en la contratación internacional, el Banco Mundial proyecta un descenso en la fuerza laboral en edad de trabajar para los próximos años. Esto generará mayores dificultades para la contratación en algunas economías y, al mismo tiempo, es probable que esto le dé al talento mayor capacidad de negociación frente a los empleadores. Los especialistas coinciden en que la contratación internacional, impulsada por el trabajo remoto, podría ser una solución para la pérdida del bono demográfico;
- Demanda de trabajo remoto, el teletrabajo es una modalidad que se aceleró con la pandemia. Tres años después, las personas priorizan este esquema en su busca de oportunidades laborales. La perspectiva para el 2023 es que el trabajo remoto siga prosperando en las empresas que tienen la alternativa de ofrecerlo;

- Impulso a las prestaciones como diferenciador, el contexto de altos niveles de inflación que se vive a nivel mundial ha colocado nuevamente al salario como el elemento más importante para los trabajadores. Frente a este escenario, una opción que tienen los empleadores es fortalecer las prestaciones para diferenciarse de la competencia y mitigar el impacto del alza de precios en bienes y servicios en el poder adquisitivo de las personas;
- Relevancia del bienestar en la empresa, luego de una prolongada emergencia sanitaria que también tuvo un impacto en la salud mental de las personas, el bienestar en los espacios laborales es un elemento más valorado por los trabajadores. Actualmente, los empleados le dan mayor importancia a cómo se sienten en el trabajo, por lo que la atención en los programas enfocados al bienestar puede ser un diferenciador de las empresas en un entorno más competitivo;
- Refuerzo a la diversidad, equidad e inclusión, la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) en los espacios de trabajo se mantendrán como una prioridad a medida que los empleados sigan preocupándose profundamente por estas iniciativas, pues los trabajadores aún perciben ambientes de trabajo con acoso y discriminación (p.17).

En conclusión, la flexibilidad es la nueva variable esencial para el talento en estos años y con mayor frecuencia, el talento prioriza su felicidad y bienestar.

### **2.2.23.Cambios en el mundo laboral y su impacto en las funciones y competencias requeridas.**

Por otro lado, si se buscan los cambios del mercado laboral en 2023, se espera que algunas nuevas tendencias laborales ganen protagonismo en el mundo laboral, en todos sus formatos, remoto, híbrido y presencial.

El mercado laboral está experimentando una serie de cambios significativos que están moldeando la forma en que las personas trabajan, entre ellas se encuentra la paranoia de la productividad, la cual refiere a la ansiedad o inquietud que sienten las personas acerca de no ser lo suficientemente productivas.(Business Insider México, 2022)

La cultura de la confianza considerado un entorno en el que se fomenta la comunicación y la confianza. En este tipo de cultura, los empleados se sienten seguros para expresar sus ideas y preocupaciones, lo que contribuye a un ambiente de trabajo más colaborativo y positivo. (Business Insider México, 2022)

El Quick quitting, termino que describe la tendencia de los empleados a abandonar sus trabajos de manera repentina y sin previo aviso. A menudo, esto ocurre como resultado de la insatisfacción laboral, el agotamiento o la falta de conexión con la empresa, lo que convierte la "antigüedad laboral" en un beneficio sin valor agregado. (Business Insider México, 2022)

Chief Remote Officer, esta modalidad de trabajo remoto se ha vuelto cada vez más común en el mundo laboral actual, permitiendo a las empresas brinden flexibilidad y adaptabilidad en sus operaciones garantizando las experiencias de los equipos transnacionales.

Las vacaciones flexibles, permite a los empleados elegir cuándo y cómo tomar sus días libres, en lugar de seguir un calendario rígido. Esto fomenta un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, adaptándose a las necesidades individuales de cada trabajador.

La Generación Flex, también hace parte de esta cultura, esta generación valora las condiciones laborales que les permiten gestionar su tiempo y responsabilidades de manera más autónoma, buscando que mas jóvenes tengan presencia en el mercado laboral. (Business Insider México, 2022)

El pluriempleo es otra tendencia, describe la práctica de tener múltiples empleos o fuentes de ingresos al mismo tiempo, lo que genera que más personas tengan mayor control de su tiempo. (Business Insider México, 2022)

#### **2.2.24.Diversidad e inclusión en la definición y gestión de funciones y competencias laborales.**

La integración de la diversidad e inclusión en la definición y gestión de funciones y competencias laborales no solo constituye un imperativo ético y social, sino que también aportaría beneficios tangibles a la organización en términos de innovación, toma de decisiones, atracción y retención de talento y productividad. Una gestión proactiva y consciente en esta área puede transformar de forma importante la cultura organizacional.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) menciona:

Los elevados niveles de diversidad e inclusión en el lugar de trabajo están asociados con mayor productividad, innovación y bienestar de la fuerza de trabajo. Sin embargo, se está haciendo muy poco para promoverlos, en particular entre los grupos minoritarios; esto se traduce en que las empresas, los trabajadores y las sociedades están perdiendo beneficios potenciales considerables (OIT, 2022).

También, la OIT (2022) indica:

La diversidad y la inclusión desempeñan un papel decisivo en el rendimiento de la fuerza de trabajo, las empresas, las economías y las sociedades en todo el mundo. Señala el informe que, si la inclusión sigue siendo un privilegio que experimentan solo aquellos en los niveles directivos, las empresas corren el peligro de no aprovechar sus importantes beneficios.

Por último, OIT (2022) señala:

Cuatro principios clave para alcanzar un cambio transformacional y sostenible, que pueden ser aplicados a nivel mundial y en todos los grupos y niveles de la fuerza de trabajo: la diversidad y la inclusión deben ser una prioridad y formar parte de la estrategia y la cultura; la diversidad debe estar presente en el equipo de dirección; los directores y el personal deben ser responsables de sus actos en cuanto ejemplos a seguir; y las acciones deben ser aplicadas a lo largo de todo el proceso de empleo, desde la contratación, la retención y el desarrollo del personal.

## **2.2.25.Marco legal.**

### **2.2.25.1.Código de Trabajo.**

El éxito de toda organización depende de la calidad y compromiso que tenga con sus colaboradores. El Código de Trabajo de Costa Rica se encarga de velar por la salud y seguridad ocupacional de los trabajadores y promover la igualdad de oportunidades, permitir la libre asociación, fomentar el desarrollo profesional y la gerencia participativa y asegurar una remuneración justa; estos entre otros aspectos, constituyen los pilares principales para el desarrollo de una cultura organizacional óptima que asegure la satisfacción integral de todos los colaboradores al interior de una empresa. Entre los artículos del Código más acordes con este proyecto se pueden mencionar los siguientes (Ministerio de Trabajo, s, f):

ARTÍCULO 1.- El presente Código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores con ocasión del trabajo, de acuerdo con los principios cristianos de Justicia Social.

ARTÍCULO 19.- El contrato de trabajo obliga tanto a lo que se expresa en él, como a las consecuencias que del mismo se deriven según la buena fe, la equidad, el uso, la costumbre o la ley (pp 1-2).

Por tanto, el artículo 1 regula y establece qué es el Código de Trabajo y para que se creó. Luego, el artículo 19 cierra con la definición de *contrato de trabajo*. Esos son los tres ejes importantes de una exitosa relación laboral donde los trabajadores y los empleadores tendrán un documento para resguardo de sus derechos laborales.

### **2.2.25.2. Igualdad de oportunidades.**

La igualdad de oportunidades es un objetivo clave para la construcción de sociedades más justas e inclusivas en el entorno laboral, donde todos los individuos puedan desarrollar su potencial y contribuir al bienestar colectivo, sin ser obstaculizados por prejuicios o barreras estructurales.

Allen (2015) menciona:

La igualdad de oportunidades es una idea de justicia social, la cual propugna que un sistema es justo cuando todas las personas potencialmente iguales tienen básicamente las mismas posibilidades de acceder al bienestar social y poseen los mismos derechos políticos y civiles (p. 34).

Esto implica una combinación de aspectos constitucionales y redistributivos. Por un lado, se deben atender aspectos procedimentales, tales como proscribir limitaciones arbitrarias contra las oportunidades, y por otro, definir los principios básicos a través de los cuales dichos procedimientos se van a materializar.

Se debe mencionar que la Constitución Política de Costa Rica garantiza la igualdad ante la ley y prohíbe el ejercicio de toda forma de discriminación contraria a la dignidad humana. Además, exige que “no podrá hacerse discriminación respecto al salario, ventajas o condiciones de trabajo entre costarricenses y extranjeros, o respecto de algún grupo de trabajadores”. No obstante, estipula que “en igualdad de condiciones deberá preferirse al trabajador costarricense”. La Ley 2694 prohíbe cualquier tipo de discriminación por criterios de raza, color, sexo, edad, religión, estado civil, opinión política, ascendencia nacional, origen social, filiación o situación

económica que limite la oportunidad de trato en el empleo o en la profesión. Se prohíbe la discriminación laboral por criterios de edad, origen étnico, sexo o religión.

De acuerdo con la Reforma Procesal Laboral, efectiva a partir de julio de 2017, está prohibida toda discriminación en el lugar de trabajo basada en la edad, etnia, género, religión, raza, orientación sexual, estado civil, opinión política, ascendencia nacional, origen social, afiliación, discapacidad, condición económica u otra forma similar de discriminación. Del mismo modo, también se prohíbe el despido de trabajadores por los motivos anteriores. Una enmienda de 2019 en el Código Laboral incluye la "condición de salud" como motivo prohibido para el despido. Se pueden mencionar algunas regulaciones que garantizan la igualdad de oportunidades en Costa Rica:

Código de Trabajo, del 27 de agosto de 1943, modificado por la Ley N ° 8886, de 06 de diciembre 2010;

Constitución Política de la República de Costa Rica / Political Constitution of the Republic of Costa Rica;

Ley contra el Hostigamiento Sexual en el Empleo y la Docencia, 1995 (Ley N° 7476) / Law against Sexual Harassment Employment and Teaching, 1995 (Law No. 7476);

Ley No. 2694. Prohíbe toda clase de discriminación en materia laboral, 1960 / Law No. 2694 on Prohibition of Discrimination at Work 1960;

Ley N ° 8107 del 18 de julio 2001 Incorporación De Un Nuevo Título Undécimo Al Código De Trabajo / Law No. 8107 of 18 July 2001 adding a new section in Labour Cod;

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1 Tipo de Investigación.

En el presente proyecto se describirán los diferentes tipos de enfoque que existen en una investigación, tales como el cualitativo y el cuantitativo; de estas definiciones se decide el más acorde con el presente proyecto. Primeramente, según Hernández, Fernández y Bautista (2010) el enfoque cualitativo: “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p.7). De esta definición se extrae que la investigación cualitativa no busca convertir los resultados en números, esta los interpreta de acuerdo con lo observado y lo replica en características que se pueden mencionar.

El campo de los trabajos de investigación en lo cualitativo se enfoca más “en el profundo discernimiento y los motivos que lo rigen” (Bautista, 2011, p.7). Estos conceptos mencionados no siempre pueden reducirse a números; ello se debe a la naturaleza misma de este enfoque, García y Giacobbe (2009) considera lo siguiente, “la investigación cualitativa se apoya en la idea de unidad, por lo tanto, es general y sobre todo, considera el punto de vista de los actores involucrados” (p. 28).

Eso también influye en el tipo de datos que se maneja, los cuales son básicamente descripciones de situaciones, eventos, personas, interacciones y las conductas observadas. Asimismo, para Bautista (2011), “la investigación cualitativa se fundamenta en dos preguntas básicas que son: el por qué y el cómo de un determinado hecho social, a diferencia de la investigación cuantitativa, la cual enfoca las interrogantes: ¿cuál?, ¿dónde?, ¿cuándo? y ¿cuántos?” (p. 45).

La naturaleza social a la cual se dirige este trabajo de investigación conduce al enfoque cualitativo, puesto que el principal mecanismo de medición es la observación de los individuos de una población, con el objetivo de estudiar algunas carencias que presenta la institución; esto,

por medio de observaciones, para describir situaciones que se quieren evaluar y remediar, en busca de respuestas, mediante el análisis de datos, que ayuden a resolver los problemas detectados en el lugar.

Por lo anterior, la investigación está orientada al enfoque cualitativo por sus características y los objetivos planteados, ya que el propósito general es la implementación de un manual de puestos para los empleados del Instituto COSVIC, sede Puntarenas. Se lleva a cabo la descripción de las diferentes tareas ejecutadas diariamente por el personal de dicha organización, a través de recolección de datos importantes que permiten la elaboración del manual de puestos para definir los diferentes perfiles laborales.

### **3.2 Alcance de la investigación.**

El enfoque de esta investigación es de carácter descriptivo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la investigación descriptiva "... busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población" (p.80). También, tomando la cita de Tamayo y Tamayo (2003) la investigación descriptiva "... comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente" (p.46).

Por lo anterior, al ser la observación de un grupo de personas para determinar sus labores y replicarlos en un manual de puestos, puede decirse que esta investigación es de carácter descriptivo.

### 3.3 Fuentes de la Investigación

Según Saldaño (2009) “*fuentes de información* es todo aquello que genera información”(parr.3). Estas se clasifican en tres tipos, definidos a continuación:

#### a. Fuentes Primarias

Para Andrade (2016)” es el material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar, por ejemplo, la historiografía, lo que en su tiempo ha servido como instrumento para construir la historia” (párr.1).

Las fuentes primarias de esta investigación son los colaboradores del instituto COSVIC, sede Puntarenas, al utilizar fuentes primarias se puede garantizar la veracidad y la fiabilidad de los datos recopilados, ya que provienen directamente de los sujetos de estudio.

#### b. Fuentes Secundarias

Por otro lado, se pueden definir las fuentes secundarias. Según Andrade (2016), “es un texto basado en fuentes primarias, que implica un tratamiento (generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación)”(par.2). Para seguir con el ejemplo anterior, en la historiografía (el estudio de la historia), las fuentes secundarias son aquellos documentos que no fueron escritos contemporáneamente a los sucesos estudiados.

Para efectos de este proyecto, las fuentes secundarias se encuentran compuestas por tesis, proyectos e investigaciones que poseen relación con el tema, así como artículos, revistas, blogs y libros que aportan sustento teórico a la investigación.

### **c. Fuentes terciarias**

Por último, Saldaño (2009) define las fuentes terciarias como “una selección y recopilación de fuentes primarias y secundaria, por ejemplo: bibliografías, catálogos de biblioteca, directorios, listas de lecturas y artículos sobre encuestas”(p.27). Se pueden ubicar en este proyecto las fuentes terciarias en el uso de blog o páginas web de donde se obtuvieron datos importantes para la investigación.

## **3.4 Población y muestra**

### **3.4.1. Población**

Primeramente, Saldaño (2009) define la población como “el conjunto de individuos o cosas sometidas a una evaluación estadística mediante muestreo”(p.29). En esta investigación, la constituyen los empleados del Instituto COSVIC, en Costa Rica.

### **3.4.2. Muestra**

Saldaña (2009) define la muestra de la siguiente manera:

Habitualmente, el investigador no trabaja con todos los elementos de la población que estudia, sino solo con una parte o fracción de ella; a veces, porque es muy grande y no es fácil abordarla en su totalidad. Por eso, se elige una muestra representativa y los datos obtenidos en ella se utilizan para realizar pronósticos en poblaciones futuras de las mismas características (p.39).

Para efectos de esta investigación, la muestra está constituida por los empleados del instituto COSVIC en la sede de Puntarenas, los cuales se verán sometidos a cuestionarios y encuestas para evaluar los resultados. Saldaña (2009) señala que “una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos” (p.43).

### **3.4.3 Etapas de la Investigación.**

#### **3.4.3.1 Diseño y aplicación del instrumento de recolección de datos.**

El diseño y aplicación de los instrumentos de recolección de datos es una etapa crucial, ya que busca obtener la información necesaria para responder a las preguntas de investigación planteadas y seleccionar las técnicas e instrumentos más apropiados para recopilar los datos requeridos; esto, con el fin de proyectar los resultados para la creación de un manual de puestos acordes con las necesidades de la empresa COSVIC, sede Puntarenas.

#### **3.4.3.2 Diseño de instrumento de recolección de datos.**

Una vez identificados los elementos necesarios, es crucial seleccionar las técnicas e instrumentos de recolección de datos apropiados. Los instrumentos seleccionados para el proyecto fueron la entrevista estructurada y no estructurada, la observación directa y el cuestionario. Tomando en cuenta la disponibilidad de recursos y tiempo, se optó por una combinación de estas técnicas para obtener una visión holística y completa de los puestos de trabajo en COSVIC, sede Puntarenas.

Como primera variable a desarrollar se encuentran las competencias laborales, los instrumentos que se utilizaron para la obtención de resultados corresponden a la entrevista, como primer instrumento que consistió en diseñar una guía estructurada que permitiera explorar las competencias laborales clave de los trabajadores, a su vez contempla un total de 13 preguntas abiertas y cerradas, con el fin de conocer aspectos generales tanto del personal como de la empresa en investigación.

Estos elementos pueden incluir la descripción de tareas y responsabilidades, los requisitos de experiencia y educación, las habilidades y competencias necesarias, la relación jerárquica con otros puestos, entre otros.

Como segundo instrumento empleado corresponde a la observación estructurada donde se diseñó una rúbrica de observación que permita evaluar el nivel de desarrollo de las competencias laborales, así como establecer indicadores observables y verificables para cada competencia.

Se diseñó una rúbrica de evaluación de competencias predefinidas que permitiera evaluar el nivel de desarrollo de las competencias laborales así como establecer indicadores observables y verificables, a lo que se le asignó una escala de cumplimiento de cuatro resultados: AD, que quiere decir cumplimiento destacado; AE, que quiere decir cumplimiento esperado; AN, que quiere decir no se tiene cumplimiento; AI, que quiere decir no se logra identificar.

Por otro lado, la segunda variable de investigación brinda un enfoque sobre las responsabilidades y su estructura organizacional, para este segundo objetivo se desarrolló una entrevista no estructurada como tercer instrumento que se caracterizó por su flexibilidad, profundidad y enfoque en la exploración detallada de las variables de interés. Logrando obtener una interacción más natural y abierta con el administrador de la sede lo que facilitó el desarrollo de un diálogo enriquecedor y la obtención de información significativa de las responsabilidades de cada puesto, así como el entendido de cómo está formada su estructura actual.

Por último, se selecciona el cuestionario como método de recolección de datos para el desarrollo del tercer objetivo que tiene como variable analizar la estructura organizacional, para la aplicación de un análisis de matrices, entre ellas el DAFO, el análisis EFI y la matriz CAME. El cuestionario se diseñó de manera que facilitara la recolección de datos relevantes. Incluye preguntas abiertas y cerradas que permitan a los encuestados en este caso los empleados del instituto COSVIC conocer sus opiniones y experiencias dentro de la institución.

Con la aplicación de la matriz CAME se desarrollan acciones estratégicas para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades; todas las anteriores, identificadas en el análisis DAFO, tomando como referencia la estructura organizacional empleada en el Instituto COSVIC, sede Puntarenas.

### **3.5 Período de aplicación del instrumento**

Para el presente proyecto de investigación, la ejecución de los instrumentos se estima en un lapso de tres meses, que abarca agosto, septiembre y octubre de 2023. Es crucial contar con un periodo de ejecución adecuado, donde se realizará la aplicación de los instrumentos a la población de estudio seleccionada. En coordinación con la empresa, con el permiso y disposición de los funcionarios de COSVIC, sede Puntarenas, se pretende concertar visitas previas a la institución para aplicar cada uno de los instrumentos.

La aplicación del primer instrumento corresponde a la entrevista de forma presencial con cada uno de los colaboradores de la empresa, donde se tendrá el espacio con cada uno de ellos para conocer y establecer los resultados de cada pregunta. la ejecución del instrumento se establece para el día jueves, esto con la finalidad de obtener un espacio personalizado con cada uno de los colaboradores siendo este día uno de los que menor afluencia de estudiantes se presenta, obteniendo el tiempo necesario y la disposición de cada colaborador.

La aplicación del segundo instrumento fue la observación estructurada se realizó en un día, el cual se opta por realizarlo de manera presencial y sorpresiva para los colaboradores ya que minimiza el riesgo de que los colaboradores modifiquen su comportamiento al saber que están siendo evaluados.

El día de aplicación de la herramienta fue el día sábado, donde mayor afluencia de estudiantes y mayor movimiento maneja la empresa en estudio, para determinar de forma

efectiva que competencias son necesarias para cada puesto y determinar cuáles son aquellas competencias que poseen los colaboradores que se encuentran laborando actualmente para la empresa.

La aplicación de un tercer instrumento como la entrevista no estructurada se realiza de forma presencial en conjunto con el administrador de la institución, con la finalidad de conocer más afondo sobre el manejo de la empresa, sus áreas y percepción de su equipo de trabajo.

Por último, en conjunto con la administración y de conocimiento de los colaboradores se les enviara una encuesta de forma digital donde responderán a cada pregunta en un lapso de una semana, para finalmente recolectar toda la información proporcionada para el análisis y procesamiento de datos.

### **3.6 Procesamiento y análisis de datos.**

El procesamiento y análisis de datos es una etapa crucial en el proyecto que implica la utilización de diversas técnicas y herramientas para transformar datos crudos recopilados por los instrumentos de recolección, es información significativa y conocimiento útil, para abarcar los objetivos del proyecto. Este proceso es fundamental para realizar análisis informados, obtener datos valiosos y descubrir alcances en los conjuntos de datos.

Antes del análisis de datos, es útil realizar un análisis exploratorio de datos para visualizarlos y resumirlos, identificar patrones y tendencias iniciales y detectar posibles relaciones entre las variables.

### **3.7 Procesamiento de datos.**

En este punto, se lleva a cabo la recolección de los datos según cada instrumento seleccionado. Para ello, la entrevista estructurada y no estructurada junto con la observación se desarrollará de forma presencial en las instalaciones de COSVIC, sede Puntarenas, partiendo de

la individualidad de las preguntas para interactuar con la población muestra. De esta forma, se asegura la viabilidad de las preguntas y la fluidez de las respuestas dadas por el personal. La encuesta, por otro lado, se desarrollará con una modalidad donde el encuestado deberá responder a cada una de las preguntas de forma virtual; esto permitirá agilizar el proceso de información y la recopilación de datos.

Flick (2018) explica que "la triangulación de datos no solo mejora la validez de la investigación cualitativa, sino que también ofrece una comprensión más compleja y matizada del fenómeno estudiado" (p. 211).

Integra la información de los tres métodos (la entrevista, la encuesta y la observación) para ofrecer una visión holística. Reflexiona sobre cómo cada método aporta información única y cómo se complementan entre sí, ya que al aplicar la metodología de la entrevista y la observación proporciona información relevante para la elaboración del manual realimentando información seguida de cada resultado. Información que le da bases a la encuesta para la realización de las matrices.

### **3.8 Análisis de la información.**

Esta etapa enfatiza en la interpretación de los resultados de las respuestas dadas por el personal de la institución y los porcentajes obtenidos de las gráficas arrojadas por la herramienta digital.

Los instrumentos para recolectar la información son la entrevista estructurada y no estructurada, la encuesta y la observación estructurada; estos permitirán culminar con el cumplimiento de los objetivos del proyecto y establecer las conclusiones y recomendaciones.

### **3.9 Obstáculos y dificultades encontradas en el ejercicio de la práctica.**

Las limitaciones que se visualizan para el desarrollo de la investigación son relativamente pocas, sin embargo, un obstáculo es el hecho de que desde sus inicios nunca existió un manual de puestos, a pesar de que constituye una gran necesidad para la sede.

Solamente el administrador tiene la experiencia e información sobre los puestos de trabajo, sus funciones e interrelación entre uno y otro puesto; por ello, para obtener la información se hizo necesario comunicar a cada colaborador la importancia de participar en la aplicación de los instrumentos de recolección.

Figura 7

## Cronograma

TABLA M. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN												
ACTIVIDAD	Agosto				Septiembre				Octubre			
	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4
1. Acuerdo de citas con la empresa COSVIC, sede Puntarenas, por vía del correo para la aprobación de las entrevistas y otros instrumentos de recolección de datos elaboradas.			x									
2. Programación de visitas en días específicos, según correspondan a cada instrumento de investigación.				x								
3. Aplicación de entrevista a cada uno de los funcionarios de la sede.						x						
4. Aplicación de la observación estructurada.							x					
5. Aplicación de la encuesta.								x				
6. Recolección de datos.									x	x		
7. Clasificación de la información.											x	x
8. Análisis de la información.											x	x

Fuente: Creación propia.

### 3.10 Matriz de congruencia.

Figura 8

Matriz de congruencia

Matriz de Congruencia				
Pregunta de investigación:				
Objetivo general:	Diseñar un manual específico de funciones y de competencias laborales que se adapte a las necesidades y áreas administrativas, basado en el estudio estructural por medio de investigación documental y de campo, con el propósito de mejorar el desempeño organizacional de los colaboradores del instituto COSVIC, sede Puntarenas para el periodo 2024.			
Objetivo Especifico 1	VARIABLES DE INVESTIGACION	Tipos de la Variable	Dimensión de la Variable	Indicadores
Identificar las competencias laborales según las necesidades de las áreas administrativas del instituto Cosvic, por medio de entrevista y observación.	Competencia Laborales	cualitativa	Competencias laborales técnicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos especializados en el campo laboral.</li> <li>• Dominio de herramientas y tecnologías específicas.</li> <li>• Capacidad para utilizar equipos y maquinaria de forma segura y eficiente.</li> </ul>
			Competencias laborales de trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración efectiva con colegas y miembros del equipo.</li> <li>• Construcción de relaciones positivas.</li> <li>• Contribución activa en la consecución de objetivos comunes.</li> <li>• Resolución de conflictos y negociación.</li> <li>• Presentación efectiva de ideas y conceptos.</li> </ul>
			Competencias laborales en comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades de comunicación verbal y escrita.</li> <li>• Comunicación no verbal.</li> <li>• Escucha activa y comprensión.</li> <li>• Capacidad para adaptar el mensaje a diferentes audiencias.</li> </ul>
Objetivo Especifico 2	Estructura Organizacional	cualitativa	Jerarquía Departamentalización Centralización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de niveles jerárquicos en la organización.</li> <li>- Relación de supervisión superior-subalterno en cada nivel</li> <li>- Grado de centralización de la toma de decisiones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir las responsabilidades y requisitos acorde al desempeño organizacional deseado, por medio del método de entrevista a la administración.</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de áreas o unidades organizativas existentes.</li> <li>- Proporción de empleados que trabajan en cada área.</li> <li>- Grado de integración o coordinación entre las diferentes áreas.</li> <li>- Proporción de decisiones que se toman en cada nivel jerárquico.</li> <li>- Grado de satisfacción de los empleados con el grado de autonomía en la toma de decisiones.</li> </ul>
Objetivo Especifico 3	Desempeño organizacional	cualitativa	Indicadores de desempeño Evaluación de desempeño Sistema de gestión de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>*La capacitación y el desarrollo.</li> <li>*plan anual de trabajo.</li> <li>*Sistemas de evaluación.</li> <li>*Retroalimentación y el reconocimiento,</li> <li>*Cumplimiento de metas.</li> <li>*Índices de productividad.</li> <li>*Índices de satisfacción del cliente.</li> </ul>
Análisis de la estructura organizacional que emplea la sede por medio de matrices de análisis administrativa"		cuantitativa		
Objetivo Especifico 4	Manual específico de funciones	cualitativa	Título del puesto Relaciones de trabajo: Descripción del puesto: Responsabilidades y autoridad: Evaluación del desempeño: Desarrollo y crecimiento profesional Condiciones de trabajo: Requisitos y calificaciones:	Elaboración del Manual
Elaborar un manual específico de funciones y de competencias laborales que se adapte a las necesidades y áreas administrativas propiciando la mejora de los departamentos del instituto Cosvic.				

Fuente: Creación propia.

### 3.11 Operacionalización e instrumentalización de las variables

**Tabla 7**

*Variable 1 Competencias laborales*

Objetivo Específico 1	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Identificar las competencias laborales según las necesidades de las áreas administrativas del Instituto COSVIC, sede Puntarenas, para el periodo 2024.	Competencias laborales.	Refiere las habilidades, conocimientos, actitudes y valores que posee un trabajador para realizar de manera efectiva y eficiente su trabajo.	Abordaje de los resultados de la eficiencia y eficacia de los trabajadores de la institución.	Entrevista a empleados, observación del proceso.

Fuente: Creación propia.

**Tabla 8***Variable 2 Estructura organizacional*

Objetivo Específico 2	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Definir las responsabilidades y requisitos acordes con el desempeño organizacional deseado, por medio del método de entrevista a la administración.	Responsabilidades y estructura organizacional	Refiere la forma en que se organizan las diferentes áreas funcionales y niveles jerárquicos de la empresa.	Ordenamiento jerárquico de la empresa en estudio.	Observación estructurada.

---

Fuente: Creación propia.

**Tabla 9***Variable 3 Desempeño organizacional*

Objetivo Específico 3	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Analizar la estructura organizacional que emplea la sede por medio de matrices de análisis administrativo.	Desempeño organizacional.	Refiere la capacidad de una organización de lograr sus objetivos y metas.	Alcances de objetivos.	Matrices de análisis administrativo.

---

Fuente: Creación propia.

**Tabla 10**

Variable 4 Manual de funciones

Objetivo Específico 4	Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Definición instrumental
Elaborar un manual específico de funciones y de competencias laborales que se adapte a las necesidades y áreas administrativas propiciando la mejora de los departamentos del Instituto COSVIC.	Manual de puestos.	Documento que describe funciones, responsabilidades y requisitos necesarios para cada puesto en la empresa, para clarificar las expectativas de los trabajadores, establecer objetivos y metas claras para identificar, las competencias y habilidades necesarias de cada puesto.	Elaboración del manual.	

Fuente: Creación propia.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1 Presentación y análisis de los resultados.**

Los instrumentos para recolectar información estuvieron constituidos por la observación estructurada y observación no estructurada, la entrevista, la encuesta y matrices de análisis administrativo. Con la observación estructurada, junto con la entrevista se identifican las competencias laborales, según las necesidades de las áreas administrativas de COSVIC, sede de Puntarenas. También por medio de la entrevista no estructurada a la administración se definen las responsabilidades y requisitos acordes con el desempeño organizacional deseado.

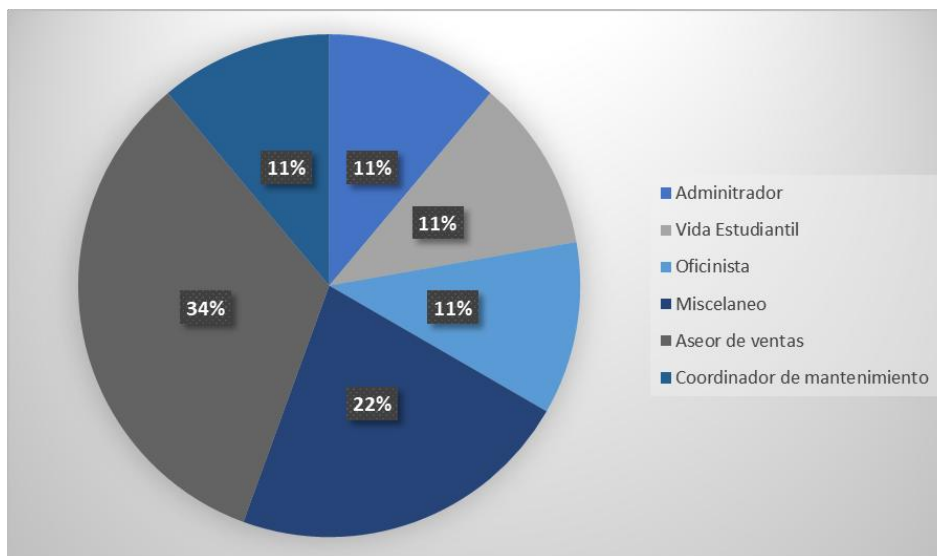
##### **4.1.1. Hallazgos correspondientes a la variable: competencias laborales del objetivo 1.**

En el presente apartado se presentan y analizan los resultados obtenidos mediante el instrumento de la entrevista, la cual se aplicó a los 9 colaboradores del Instituto COSVIC, sede Puntarenas.

## Figura 9.

### Gráfico No. 1

*Puesto de trabajo que ocupa*



Fuente: Elaboración propia, 2024.

### Análisis

Tal como se muestra en el gráfico anterior, la consulta corresponde a conocer el tipo de puesto de trabajo que ocupan las personas entrevistadas. Se pudo determinar que el 11% corresponde a *coordinador de mantenimiento*, igualmente un 11% corresponde a *administrador*, otro 11% corresponde a *vida estudiantil*, de igual manera un 11% corresponde a *oficinista*, un 22% corresponde a *misceláneo* y un 34% corresponde a *asesor de ventas*; es decir, de las 9 personas entrevistadas 1 posee el puesto coordinador de mantenimiento, 1 persona posee el puesto de administrador, 1 persona posee el puesto de vida estudiantil, 1 persona posee el puesto de oficinista, 2 personas poseen el puesto de misceláneo y 3 personas poseen el puesto de asesor de ventas.

El presente ítem se aplicó a los encuestados para identificar los diferentes puestos que conforman actualmente COSVIC sede de Puntarenas, como se puede observar son seis perfiles de puestos diferentes, a partir de esta información se puede elaborar o analizar la estructura organizacional interna que emplea la sede en conjunto con su organigrama y las líneas de mando jerárquicas.

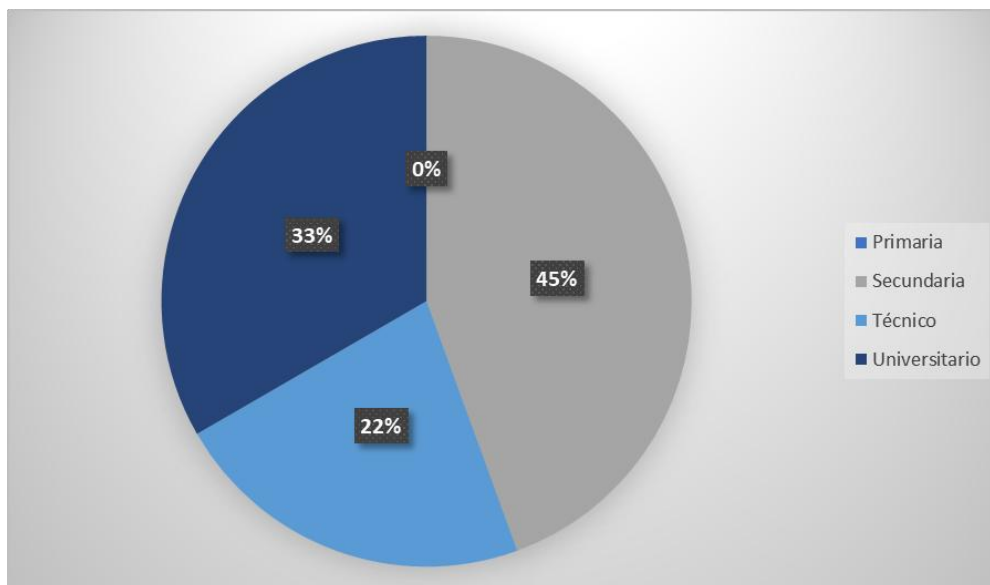
Conocer los puestos de trabajo actuales en la sede es fundamental para la elaboración de un manual de funciones, ya que permite analizar las responsabilidades, las competencias necesarias, el establecimiento de jerarquías y las líneas de mando en relación a cada colaborador que se encuentra contratado, y de esta manera visualizar en contexto la estructura organizacional empleada.

La diversidad de roles (oficinista, vida estudiantil, misceláneas, ventas) sugiere que la empresa abarca varias funciones que pueden ser críticas para su operación y éxito.

Es posible que algunos puestos, como ventas, ofrezcan más oportunidades de crecimiento. Evaluar la satisfacción en estos roles podría ser clave para retener talento.

**Figura 10.**

## Gráfico No. 2

*Nivel académico que recibe*

Fuente: Elaboración propia, 2024.

**Análisis**

En relación con la pregunta sobre el nivel académico que recibe, se obtuvo que hay un 0% de personas con un nivel académico de primaria, un 45% de personas con un nivel académico de secundaria, un 22% de personas con un nivel académico de técnico y un 33% de personas con un nivel académico de universitario. Es decir, de las 9 personas entrevistadas 4 ostentan un nivel académico de secundaria, 2 indica un nivel técnico y 3 personas un nivel universitario.

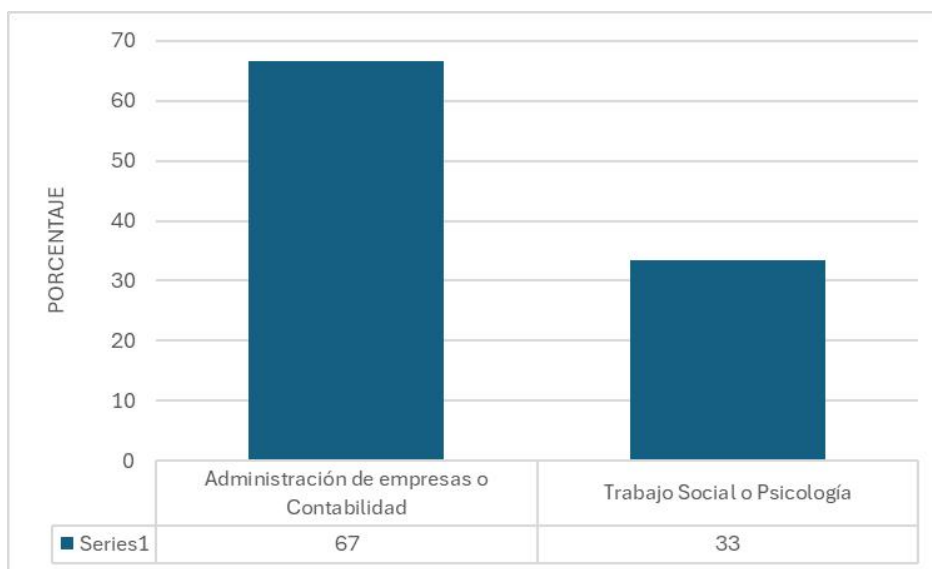
Este análisis proporciona una visión integral del grado de escolaridad del personal de COSVIC, la predominancia de colaboradores con educación secundaria y técnica indica que la institución puede estar compuesta en su mayoría por personal que ha recibido

formación básica obteniendo un mayor porcentaje que representa el 67% de los colaboradores del instituto COSVIC sede de Puntarenas a diferencia de los colaboradores con educación superior representado por el 33%.

### Figura 11.

Gráfico No. 3

*Carreras universitarias*



Fuente: Elaboración propia, 2024.

### Análisis

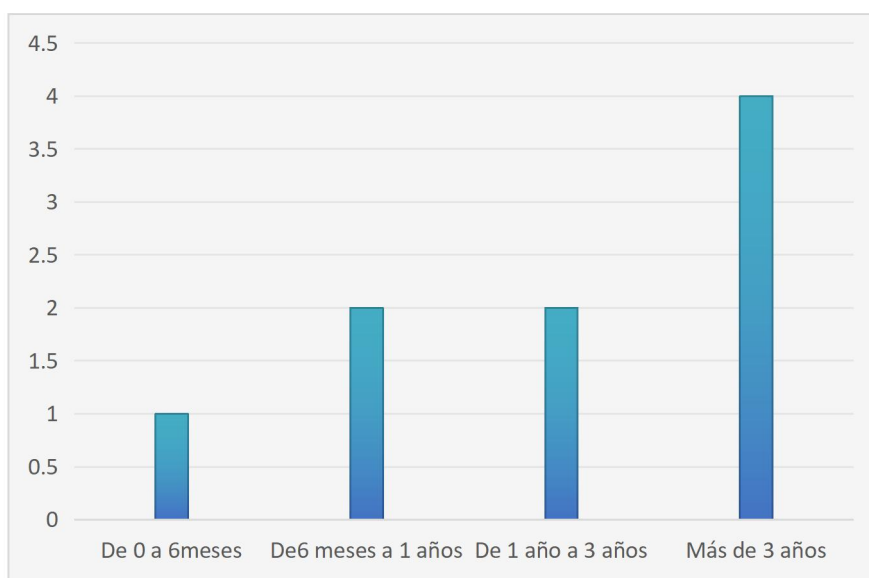
Con esta pregunta fue posible determinar que, de los colaboradores entrevistados con un nivel académico universitario, la mayoría de los colaboradores (67%) proviene de la carrera administrativa. Esto sugiere que la institución puede estar enfocada en roles que requieren habilidades administrativas y de gestión, lo que podría ser esencial para su funcionamiento y estructura.

Con un 33% de colaboradores en trabajo social, el cual representa a 1 colaborador del personal entrevistado, una representación significativa de esta área. La búsqueda de estos perfiles puede indicar que la sede está adaptándose a cambios, un compromiso de la institución hacia actividades de impacto social y comunitario, lo que podría ser un valor central de su misión.

### Figura 12.

Gráfico No. 4

*Cuánto es el tiempo que tiene de laborar para Cosvic*



Fuente: Elaboración propia, 2024.

### Análisis

El gráfico muestra los resultados de una encuesta realizada a los colaboradores, en la cual se les consultó el tiempo laborado para la institución. Así, 4 colaboradores llevan más de 3 años de ejercer sus funciones en la empresa, 2 de los colaboradores indicaron que su tiempo laborado ronda entre 1 y 3 años, al igual que los colaboradores que llevan entre

los 6 meses y 1 año, 1 de los colaboradores indicó que lleva entre 0 y 6 meses y se constituye en el colaborador más reciente en incorporarse al equipo de trabajo.

Este análisis, comprende cómo se distribuye la antigüedad de los empleados en la sede y cómo esto se ve reflejado en la rotación del personal. La presencia de sus 6 colaboradores con más de 2 años en la institución sugiere un grado de estabilidad, esto puede indicar que la organización tiene éxito en retención del talento humano.

La gráfica sugiere que la institución tiene un núcleo estable de empleados con experiencia, pero también hay espacio para considerar la integración de nuevos colaboradores ya que 3 de los 9 entrevistados se encuentran bajo el rango de 0 a 1 año.

### **Figura 13.**

Gráfico No. 5

*Existe una estructura organizacional formalizada en la empresa*

Análisis

En esta pregunta se pretendía conocer si existe en COSVIC, sede Puntarenas, una estructura organizacional formalizada. Fue posible determinar que no existe una estructura organizacional formalizada ya que el 100% de los entrevistados respondieron que no la hay.

La creencia unánime de que no existe una estructura organizacional formalizada puede reflejar diversos aspectos de la cultura y la gestión de la organización. La percepción de que no existe una estructura organizativa puede señalar problemas de gestión. Si todos los entrevistados creen que no hay una estructura formal, podría ser un indicativo de que no se ha comunicado adecuadamente la existencia de cualquier estructura organizacional.

**Figura 14.**

## Gráfico No. 6

*Existe en el Instituto COSVIC, sede de Puntarenas, alguna política o lineamiento de gestión del talento humano en relación con alguno de los siguientes enunciados: reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño*

## Análisis

El 100% de los colaboradores respondieron que no existe en el Instituto COSVIC, sede de Puntarenas, alguna política o lineamiento de gestión del talento humano en relación con alguno de los siguientes enunciados: reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño. Esto deja notar que existe una gran brecha institucional en el área de gestión del talento humano, al no contarse con políticas, lineamientos u otros documentos que sirvan de guía o consulta en sus procesos. La percepción de que no existen políticas y lineamientos de gestión del talento humano es un indicador alarmante que señala potenciales debilidades en la organización

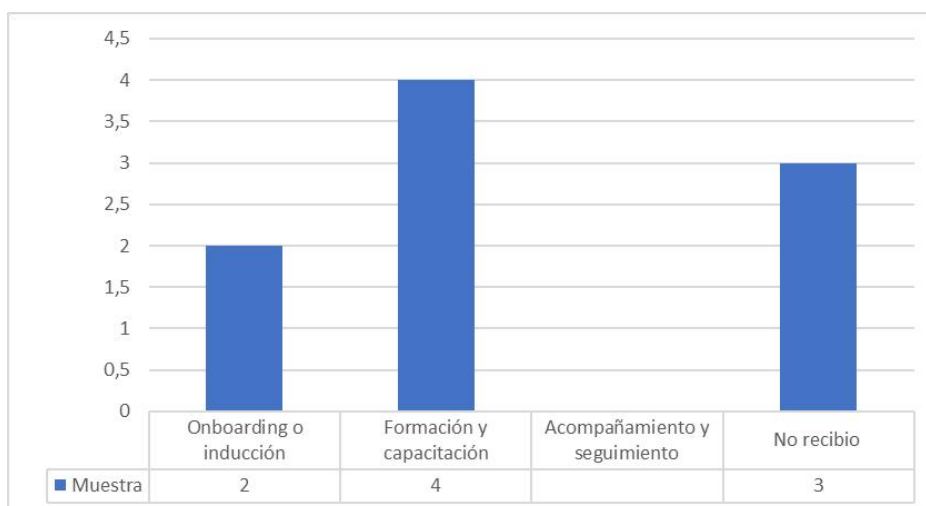
La percepción de ausencia de políticas puede reflejar una falta de procesos estandarizados para la gestión del talento. Esto puede dar lugar a prácticas inconsistentes en la contratación, la capacitación y la evaluación del desempeño, generando así niveles de satisfacción laboral entre los empleados.

En el caso de la sede de Puntarenas, todas las actividades y procesos de gestión de talento humano son llevadas a cabo por el departamento administrativo, no se cuenta propiamente con un departamento de RRHH.

**Figura 15.**

## Gráfico No. 7

*Cómo fue el proceso de integración a la institución, se les proporcionó información sobre las tareas y responsabilidades de su puesto*



Fuente: Elaboración propia, 2024.

**Análisis**

El gráfico muestra cómo fue el proceso de integración de los empleados. Dos colaboradores indicaron haber recibido un proceso de inducción; un total de 4 colaboradores indicaron tener un proceso de capacitación y formación a medida que el empleado se va adaptando e integrando a la empresa.

Ninguno de los colaboradores indicó haber tenido un proceso de acompañamiento y seguimiento durante su periodo de integración. Finalmente, 3 de ellos indicaron no recibir ninguno de los procesos de integración. Es importante mencionar que los procesos de integración ayudan a los nuevos colaboradores a que se puedan adaptar a la organización, comprender sus funciones y responsabilidades para laborar de una manera efectiva.

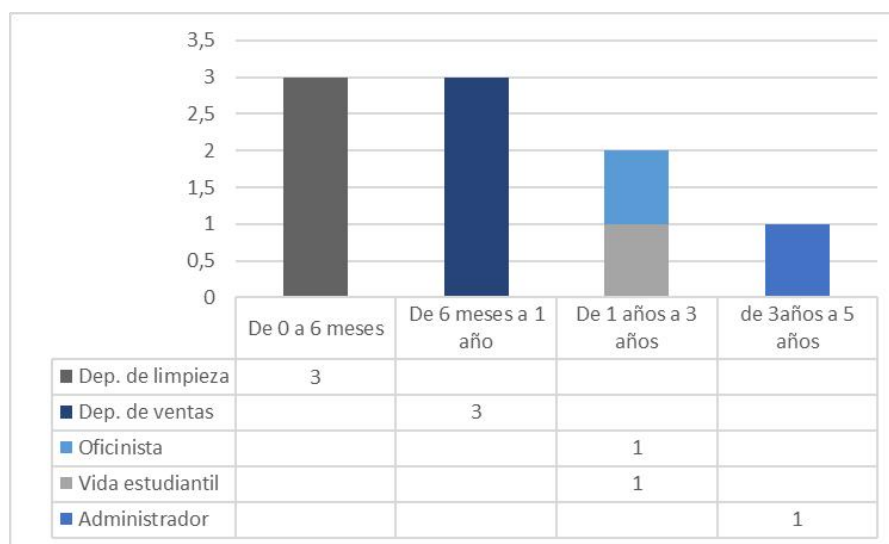
Los colaboradores que recibieron una inducción formal suelen tener un mejor entendimiento de la cultura organizacional, los valores y los procedimientos internos. Esto puede facilitar su adaptación al entorno laboral. La atención a la formación del personal puede indicar que la empresa valora las habilidades comerciales y busca maximizar el rendimiento en esta área. Sin embargo, el hecho de que solo un grupo específico haya recibido esta capacitación puede sugerir que la formación no es uniforme y podría ser necesario evaluar la necesidad de ampliar estas oportunidades a otros departamentos.

Los colaboradores que no recibieron capacitación pueden enfrentar dificultades en su adaptación y desempeño. Este grupo puede ser una señal de alerta para la organización sobre la importancia de un proceso de integración efectivo.

### Figura 16.

Gráfico No. 8

*El puesto en el que usted se encuentra requiere de experiencia previa*



Fuente: Elaboración propia, 2024.

## Análisis

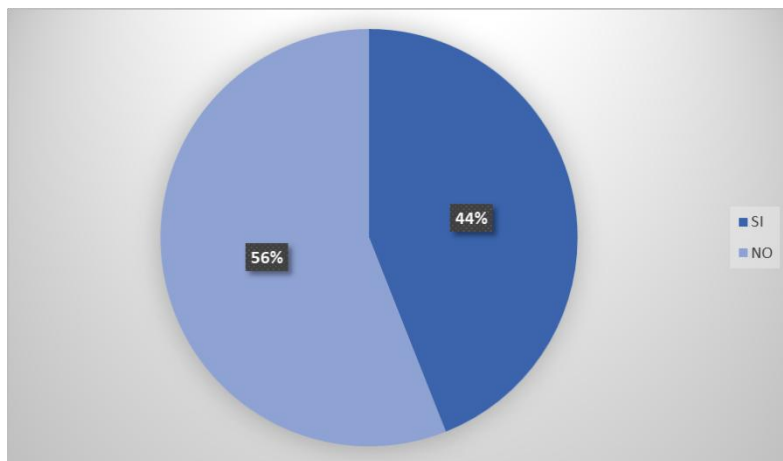
La gráfica muestra una relación directa entre el nivel del puesto de trabajo y los años de experiencia requeridos. Según los resultados obtenidos, el puesto en administración requiere al menos de 3 a 5 años de experiencia previa; es uno de los puestos más altos a nivel jerárquico en la institución, que demanda una mayor cantidad de años de experiencia. El puesto de vida estudiantil exige de 1 a 3 años de experiencia, al igual que el puesto de oficinista. El puesto en ventas demanda un mínimo de 6 meses a 1 año de experiencia en las labores y el puesto de limpieza requiere de al menos 6 meses en función. El solicitar o no solicitar experiencia es un criterio propiamente de la organización de acuerdo a cada perfil de puesto.

La exigencia de 3 a 5 años de experiencia sugiere que la empresa busca un perfil que no solo cumpla con las tareas administrativas, sino que también aporte visión y liderazgo. La experiencia acumulada en este rango puede llevar a una mejor adaptación a la cultura organizacional y a un enfoque proactivo en la resolución de problemas. Con un rango de experiencia más corto entre 1 a los 3 años de experiencia, estos colaboradores pueden estar en proceso de desarrollo de sus habilidades, su experiencia puede ser suficiente para manejar tareas rutinarias y contribuir al funcionamiento diario.

Un rango de 6 a 1 año de experiencia puede indicar la necesidad de adaptabilidad, la búsqueda de personal con ninguna experiencia puede interpretarse como una estrategia para fomentar la inclusión y ofrecer oportunidades laborales a personas que buscan ingresar al mercado laboral. Además, puede permitir a la empresa formar a los empleados según sus estándares y procedimientos específicos.

**Figura 17.**

Gráfico No 9

*Las metas de la institución se encuentran claramente enunciadas*

Fuente: Elaboración propia, 2024.

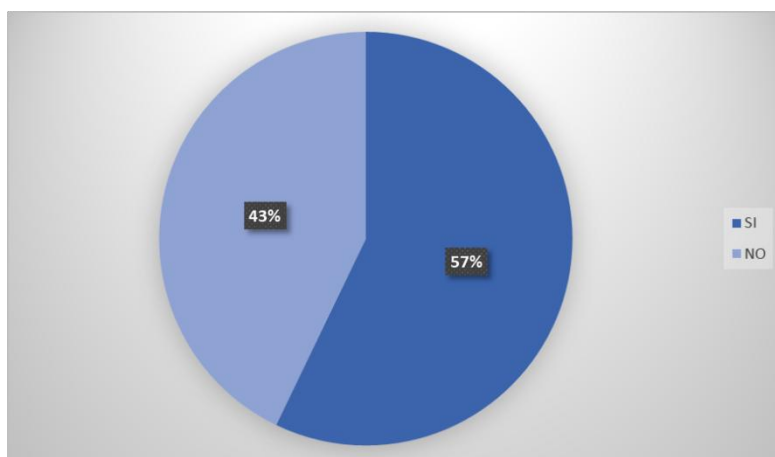
**Análisis**

Según el gráfico anterior, del 100% de los encuestados, un 56% respondió que las metas de la institución no se encuentran claramente enunciadas. El 44% restante respondió que las metas sí están claramente enunciadas. Las metas estratégicas contienen objetivos y son parte de la filosofía empresarial de la academia, para el cumplimiento de su misión y visión; estas metas son importantes de conocer por todos los colaboradores.

La brecha entre el 44% y el 56% sugiere que hay una disonancia en la forma en que se comunican las metas. Mientras que una parte significativa de los encuestados percibe claridad, el hallazgo de que el 56% de los encuestados no perciba las metas como claras es un indicador importante que puede ser interpretado como un llamado a la acción. Esto puede indicar que las estrategias de comunicación necesitan ser reevaluadas y mejoradas, asegurando que todos los miembros del equipo tengan acceso a la misma información y comprendan claramente los objetivos.

**Figura 18.**

Gráfico No. 10

*Hay claridad en cuanto a los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad*

Fuente: Elaboración propia, 2024.

**Análisis**

Una estructura organizacional clara y bien definida es fundamental para el buen funcionamiento y para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Como se muestra en el siguiente gráfico, se consultó a los colaboradores respecto de cuánto conocen ellos sobre los niveles jerárquicos y líneas de autoridad. Los resultados destacaron que un 57% de los colaboradores indicaron sí tener conocimiento; sin embargo, un 43% de los colaboradores indicaron no tener claridad a quién dirigirse ante alguna eventualidad.

La discrepancia en la percepción sobre la claridad en los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad es un aspecto crítico para el desarrollo organizacional. La diferencia entre el 43% y el 57% sugiere que, aunque una mayoría siente que hay claridad en la jerarquía, una porción significativa (43%) no lo percibe así. Esto puede señalar una falta de entendimiento o confusión entre los colaboradores.

**Figura 19.**

Gráfico No. 11

*Existe un organigrama actualizado y accesible para todos los empleados*

Análisis

El 100% de los encuestados respondió que no existe un organigrama actualizado y accesible para todos los empleados. Se consultó a la administración del Instituto COSVIC, sede Puntarenas, si cuentan con el organigrama, pero este no es de acceso a los empleados y la respuesta fue que no cuentan con un organigrama.

Se puede confirmar que actualmente en la sede no existe un documento formalizado que indique los departamentos y como estos están distribuidos de acuerdo a las líneas jerárquicas de mando.

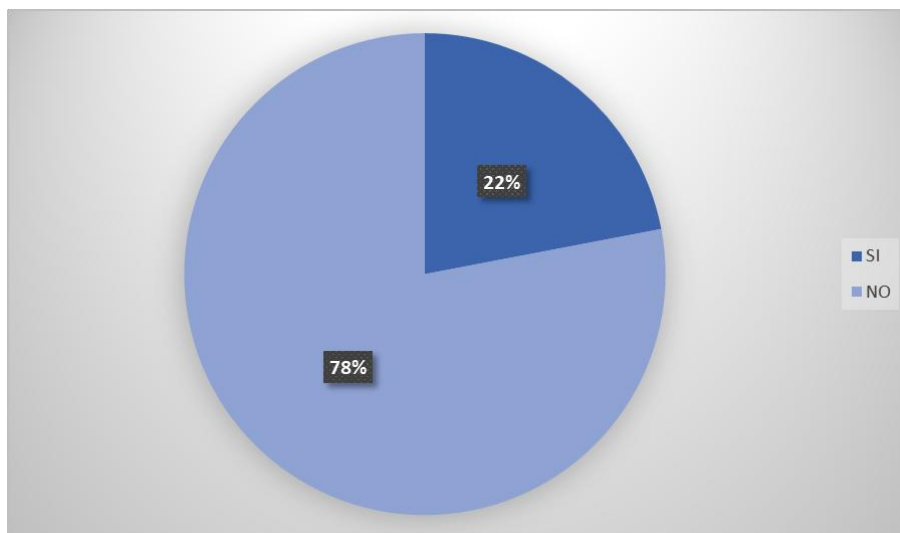
Un organigrama es una herramienta primordial que permite a los colaboradores visualizar la estructura interna de la organización, los diferentes departamentos o áreas que la componen, en la actualidad la mayoría de organizaciones cuentan con un organigrama.

El organigrama organizacional es un insumo muy importante para la elaboración de los manuales de puestos, es la base principal para poder definir los departamentos y segregar los puestos de trabajo que conforma a cada uno de estos departamentos.

**Figura 20.**

Gráfico No. 12

*La estructura actual permite una distribución efectiva de responsabilidades y toma de decisiones*



Fuente: Elaboración propia, 2024.

**Análisis**

El 78% de los encuestados considera que la estructura actual no permite una distribución efectiva de responsabilidades y toma de decisiones. Entretanto, el 22% considera que la estructura actual sí permite una distribución efectiva de responsabilidades y toma de decisiones.

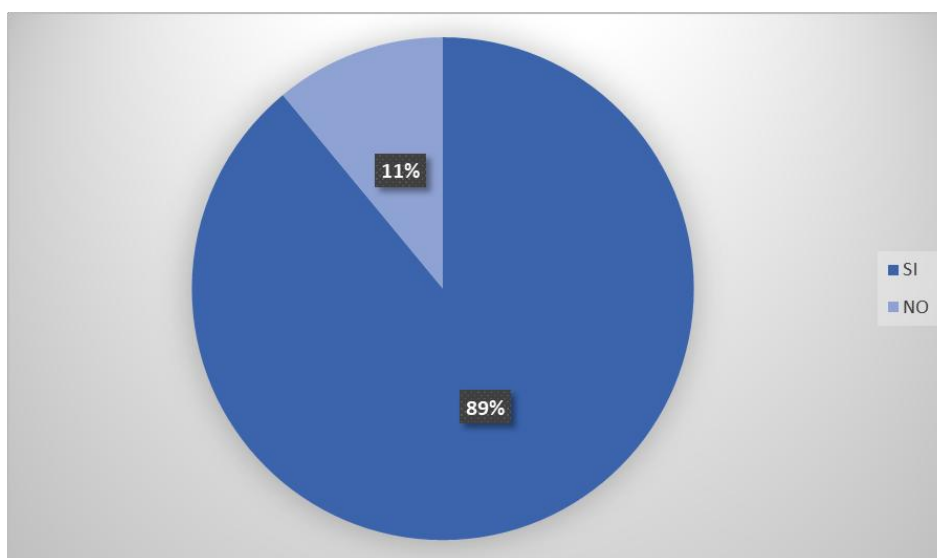
Actualmente no existe un documento formalizado debidamente aprobado que indique la composición de la estructura organizacional que emplea la sede de Puntarenas y de los departamentos que lo conforman y de que puestos conforman estos departamentos, no existe una línea jerárquica de mando plasmada en ningún documento, cada departamento posee un encargado y estos tienen sus subordinados, siendo el departamento más alto en la jerarquía el administrativo, pero esto no se tiene documentado.

Por lo anterior la estructura actual en COSVIC sede de Puntarenas podría no permitir una buena distribución efectiva de responsabilidades y toma de decisiones, lo que generaría ineficiencia operativa, confusión en la toma de decisiones, reprocesos y falta de claridad en el cumplimiento de los objetivos y metas por departamento y a nivel general de la sede.

### **Figura 21.**

Gráfico No. 13

*Existen oportunidades para mejorar el diseño de la estructura y la distribución de las responsabilidades*



Fuente: Elaboración propia, 2024.

### **Análisis**

El 11% de los encuestados manifiesta que no existen oportunidades para mejorar el diseño de la estructura y la distribución de las responsabilidades y un 89% de los encuestados manifiesta que sí existen oportunidades para mejorar.

La discrepancia entre los dos grupos resalta que, aunque muchos ven oportunidades, una minoría no lo hace. El alto porcentaje de entrevistados que ve oportunidades de mejora sugiere que existe una percepción general de que la estructura actual tiene áreas que se podrían optimizar. Esto puede ser un indicativo de que los empleados están comprometidos con el éxito de la organización y desean contribuir a su mejora.

El hecho de que la mayoría de los encuestados identifique oportunidades para mejorar la estructura organizativa es un activo valioso para la organización. Sin embargo, es esencial abordar las preocupaciones del 11% para asegurar que cualquier desarrollo sea inclusivo y refleje las necesidades de toda la organización.

## **Figura 22.**

Gráfico No. 14

*La estructura actual genera cuellos de botella en la toma de decisiones o en los procesos*

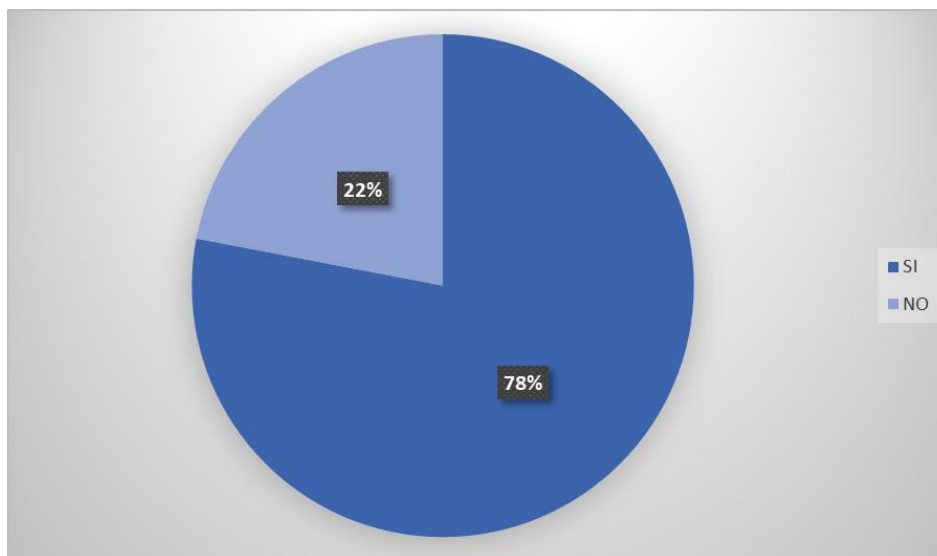
### **Análisis**

En este análisis se estudia la percepción de los colaboradores sobre si la estructura organizacional actualmente genera cuellos de botella que dificultan el proceso de toma de decisiones. Según se muestra en el gráfico, un 100% de los colaboradores indica que sí genera obstáculos en la toma de decisiones dentro de la institución.

Dada la unanimidad en la opinión, es evidente que se requiere una revisión de la estructura organizativa. La afirmación unánime de que la estructura actual genera cuellos de botella en la toma de decisiones es un claro signo de que se requiere una revisión interna considerable y urgente.

**Figura 23.**

Gráfico No. 15

*Existen duplicidades en las responsabilidades y tomas de decisiones*

Fuente: Elaboración propia, 2024.

**Análisis**

El 22% de los encuestados considera que no existen duplicidades en las responsabilidades y toma de decisiones; entretanto, un 78% de los encuestados considera que sí existen. Es decir, de los 9 colaboradores encuestados 7 respondieron que existen duplicidades, por ejemplo: la asignación de mismas tareas o responsabilidades a varios colaboradores de diferentes puestos, lo que puede provocar en la sede una menor productividad y restar opciones de mejora en los procesos.

La diferencia en percepciones acerca de la duplicidad en responsabilidad y toma de decisiones destaca un área crítica que requiere atención dentro de la organización. Con un 78% de colaboradores que sienten que existe duplicidad, sugiere que hay confusión o ambigüedad en los roles y responsabilidades dentro de la organización.

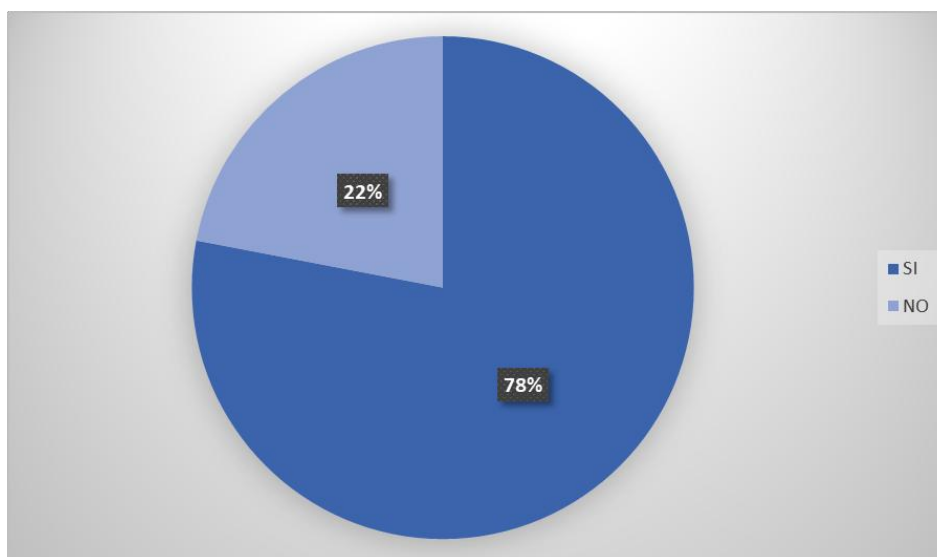
Por otra parte, la minoría que considera que no hay duplicidad puede interpretar que la organización tiene una estructura bien definida y que los roles son claros.

La percepción positiva de este 22% sugiere que, aunque la mayoría vea problemas, hay ejemplos de buenas prácticas y una gestión efectiva en ciertas áreas. Sin embargo, la baja representación de este grupo también puede señalar que la organización en su conjunto no está alineada en cuanto a la claridad de roles y responsabilidades, lo que podría ser un indicativo de la necesidad de estandarizar procesos y mejorar la comunicación interna.

#### **Figura 24.**

Gráfico No. 16

*Hay cambios constantes en el entorno empresarial que puedan afectar la efectividad de la estructura actual*



Fuente: Elaboración propia, 2024.

## Análisis

Según la información obtenida, el 22% de los encuestados considera que los cambios constantes en el entorno empresarial no pueden afectar la efectividad de la estructura organizacional actual. El 78% respondió que sí pueden afectar la efectividad de la estructura.

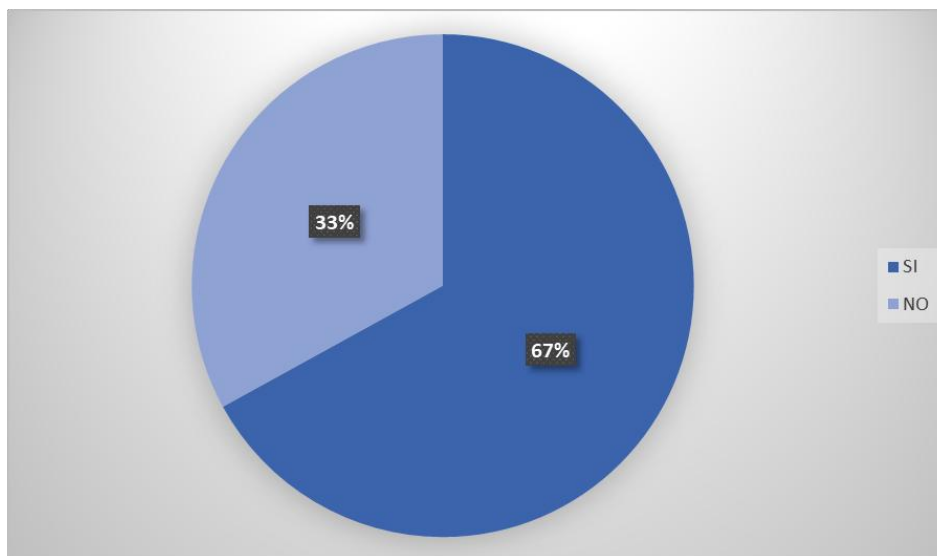
La percepción de la mayoría de los empleados sugiere que los cambios en el entorno, como la competencia, las regulaciones, la tecnología y las expectativas del cliente, tienen un impacto significativo en la estructura organizacional. Esta mayoría puede indicar que los colaboradores son conscientes de la necesidad de adaptarse y de que la organización enfrenta desafíos en su estructura que requieren ajustes. Puede reflejar una percepción de que la empresa no está completamente preparada para manejar estos cambios.

Este grupo relativamente pequeño del 22% sugiere que hay una parte de la fuerza laboral que considera que la empresa ha logrado adaptarse de manera efectiva a los cambios del entorno. Esto podría ser indicativo de una cultura organizacional resiliente y de la existencia de procesos que permiten una rápida adaptación.

**Figura 25.**

Gráfico No. 17

*En los roles y responsabilidades actuales, existen riesgos que puedan afectar la eficiencia y el desempeño de la empresa*



Fuente: Elaboración propia, 2024.

**Análisis**

Como se muestra en la gráfica anterior, se determina que 3 de los encuestados (33%) considera que en los roles y responsabilidades no existen riesgos que puedan afectar la eficiencia y el desempeño de la empresa; el 6 (67%) de los encuestados considera que sí existen riesgos que puedan efectuar. Al no existir un manual de puestos formalizado en la sede, se produce una falta de claridad en roles y responsabilidades de los colaboradores, ya que ellos no tienen claro las funciones y responsabilidades de cada puesto.

Lo anterior puede conllevar a que existan reprocesos, ineficiencia operativa por la confusión, duplicidad de las tareas y que no se cumplan los objetivos propuestos por cada departamento o que no se cumpla con la estrategia de negocio.

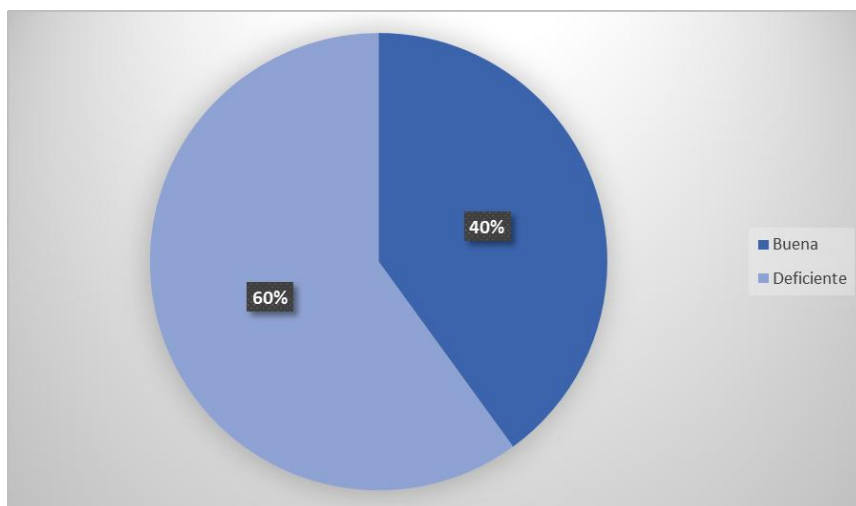
El sobrecargo de funciones es otro caso que se produce, al no contar con un documento en donde se indique claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, ya que existen colaboradores que realizan funciones que le deberían corresponder a otros, lo que afecta la productividad y la eficiencia de las labores.

La superposición de roles o confusiones de autoridad entre los departamentos y los colaboradores de COSVIC sede de Puntarenas puede generar ineficiencias, ya que no se tiene claro las responsabilidades de cada puesto.

### **Figura 26.**

Gráfico No. 18

*Cómo es la gestión del cambio y la innovación en la Academia/Instituto COSVIC*



Fuente: Elaboración propia, 2024.

## Análisis

En este ítem se analizará cómo se está llevando a cabo la gestión del cambio en la organización, a partir de la información proporcionada por los colaboradores de la empresa, donde un 60% de los colaboradores indicó que su proceso de cambio y gestión es deficiente y un 40% del personal considera que es buena.

La diferencia entre las percepciones de los colaboradores destaca la importancia de abordar las preocupaciones del 60% que considera que la gestión del cambio es deficiente. La discrepancia en las percepciones sugiere que la empresa podría beneficiarse de una evaluación más profunda de los factores que contribuyen a esta percepción negativa. Es posible que algunos empleados no se sientan incluidos en el proceso de cambio o que no reciban la capacitación adecuada para adaptarse a las nuevas herramientas y métodos.

Por otra parte, un 40% de los encuestados se siente positivo respecto a los procesos de cambio y la innovación en la empresa, esto puede traducirse en una mayor disposición para adaptarse a nuevas iniciativas y con ello a nuevas formas de trabajo.

El segundo instrumento de recolección de información en relación al objetivo número uno corresponde a una observación estructurada, la cual fue utilizada para identificar las competencias laborales según las necesidades de las áreas administrativas del Instituto COSVIC, sede Puntarenas.

La observación posee una escala de cumplimiento de cuatro resultados: AD, que quiere decir cumplimiento destacado; AE, que quiere decir cumplimiento esperado; AN, que quiere decir no se tiene cumplimiento; AI, que quiere decir no se logra identificar.

Los resultados se muestran a continuación.

**Tabla 11***Observación estructurada*

Competencia laboral	Sí	No	Observaciones
Trabajo en equipo	<b>AE</b>		
Resolución de problemas	<b>AE</b>		
Pensamiento creativo	<b>AE</b>		
Inteligencia emocional	<b>AE</b>		
Comunicación efectiva		<b>AN</b>	
Adaptabilidad		<b>AI</b>	
Proactividad	<b>AE</b>		
Orientación a resultados	<b>AE</b>		
Toma de decisiones		<b>AI</b>	
Responsabilidad	<b>AE</b>		
Liderazgo		<b>AI</b>	
Habilidad analítica	<b>AE</b>		
Enfoque en el cliente	<b>AE</b>		
Servicio al cliente	<b>AD</b>		
Logros motivacionales	<b>AD</b>		
Planificación	<b>AE</b>		
Autonomía	<b>AE</b>		
Compromiso	<b>AE</b>		
Desarrollo organizativo	<b>AE</b>		
Relaciones interpersonales	<b>AE</b>		
Tolerancia a trabajo bajo presión	<b>AE</b>		
Uso de tecnologías de información	<b>AE</b>		

Fuente: Creación propia.

Como resultado final, se consolidó la información recopilada y se asignó un nivel de desempeño por competencia.

A continuación, se presenta un resumen del análisis de la información recopilada:

1. Trabajo en equipo: se observa en COSVIC, sede de Puntarenas un equipo de colaboradores laborando de una forma coordinada en la ejecución de sus funciones, se nota un equipo con confianza y con compromiso en la resolución de problemas. Se observa colaboradores con buenas capacidades. Los colaboradores de la institución demostraron un buen nivel de trabajo en equipo. Cooperan activamente, comparten información y apoyan a sus compañeros.

2. Resolución de problemas: se observa en la sede un equipo de trabajo con capacidad de buscar e implementar soluciones, se puede deducir que puede ser un equipo de trabajo con un buen manejo de situaciones, con iniciativa de búsqueda de soluciones. Se observo que los trabajadores manejan un nivel avanzado de resolución de problemas, Identifican problemas complejos, analiza causas y propone soluciones efectivas. Los trabajadores con mayor experiencia en sus puestos obtuvieron mayor atinencia en esta competencia.

3. Pensamiento creativo: se observa un equipo de trabajo con un margen de capacidad de pensar y generar nuevas ideas, nuevos conceptos y perspectivas. Es importante mencionar que a través del pensamiento creativo, se pueden desarrollar ideas únicas y solucionar problemas de una manera distinta, se pueden crear soluciones nuevas e innovadoras.

4. Inteligencia emocional: se observa habilidad de reconocimiento y regulación de emociones, tanto en ellos mismos como colaboradores como en los demás, por ejemplo, con los clientes. La inteligencia emocional ayuda a conectar con otras personas, forjar

relaciones empáticas, puede ayudar a comunicar de una manera efectiva si existiera deficiencias, ayuda también en la resolución de conflictos laborales.

5. Comunicación efectiva: se nota deficiencias en esta competencia laboral, por ejemplo, un poco de confusión cuando se comunican. Es importante mencionar que los mensajes deben ser claros y concisos para sean entendidos sin confusiones. Con deficiencias en esta competencia se pueden dar malos entendidos o distintas interpretaciones.

6. Adaptabilidad: esta competencia laboral no se logra identificar por medio de la observación. Un equipo con adaptabilidad podría verse como un grupo de colaboradores con capacidad de responder de manera efectiva ante diferentes escenarios y desafíos. Esta muy relacionada con afrontar cambios.

7. Proactividad: se observa un grupo de colaboradores con capacidad de identificar problemas y oportunidades, con disposición de tomar medidas para abordarlos, se observa que tienen iniciativa, con capacidad de generación de nuevas ideas, se puede deducir que este grupo puede anticiparse a los acontecimientos y asumir responsabilidades. Los trabajadores observados mostraron un nivel de proactividad alto ya que se enfocan en la resolución y manejo de situaciones. Los trabajadores en cargos de supervisión o coordinación obtuvieron el resultado más atinente. más altas en esta competencia.

8. Orientación a resultados: se observa en COSVIC, sede de Puntarenas un equipo de colaboradores perseverantes en sus labores, con la intención de ofrecer un servicio de calidad a los clientes, se puede estar ante un equipo de trabajo con tendencia a la orientación de logros y metas, algo muy bueno, ya que ayudaría a alcanzar las estrategias

de la academia. Cada trabajador demostró un buen nivel de orientación al resultado, realizando el cumplimiento efectivo de todas sus labores.

9. Toma de decisiones: esta competencia laboral no se logra identificar por medio de la observación estructurada aplicada. La toma de decisiones esta orientada a la identificación y análisis de problemas, contar con criterios de decisión, definir prioridades para atender los problemas.

10. Responsabilidad: se observa en la sede un equipo de trabajo centrado en sus acciones y funciones, del cual se puede deducir que son consientes de asumir las consecuencias de sus omisiones y de actuar correctamente o de acuerdo a lo esperado por la administración de la sede.

11. Liderazgo: esta competencia laboral no se logra identificar. El liderazgo en un equipo de trabajo tiene relación con el fomento y desarrollo personal y profesional, se puede comentar que también el liderazgo es la capacidad de aliento para lograr metas, la cesión de ideas que favorezcan el desarrollo del equipo.

12. Habilidad analítica: se observa un equipo de trabajo con capacidad de análisis, se observa colaboradores enfocados, con la posibilidad de lograr la obtención de soluciones creativas e innovadoras.

13. Enfoque en el cliente: se observa un grupo de colaboradores que busca atender a profundidad las necesidades y deseos de los estudiantes, con la finalidad de adaptarse a ellos y anticipándose a los requerimientos.

14. Servicio al cliente: se observa en COSVIC, sede de Puntarenas un equipo de trabajo que abarca con acciones y esfuerzos, estos orientados a generar un buen servicio al cliente para los estudiantes y potenciales estudiantes, quienes son los usuarios de la academia. Gran parte de los trabajadores demostró un nivel de servicio al cliente atinente a su puesto de trabajo. Anteponen las necesidades de los usuarios.

15. Logros motivacionales: se logra observar que los espacios de trabajo de algunos colaboradores cuentan con reconocimientos e ilustraciones producto de objetivos y metas cumplidas.

16. Planificación: se observa un equipo de colaboradores en la sede con capacidad de establecimiento de objetivos, organizados, lo cual es importante ya que permite el trazo de manera clara de objetivos y las acciones que se deben de realizar para poder alcanzarlos.

17. Autonomía: se observa que los colaboradores cuentan con la libertad de controlar aspectos de sus mismas actividades, tareas y también con la flexibilidad de horarios, como por ejemplo la toma de tiempos de almuerzo.

18. Compromiso: se observa que los colaboradores de COSVIC, sede de Puntarenas, se encuentran comprometidos con respecto a sus funciones. Se puede interrelacionar esta competencia con el grado de motivación con el que cuentan los colaboradores, ya que colaboradores motivados son colaboradores comprometidos.

19. Desarrollo organizativo: se observa en COSVIC, sede de Puntarenas un equipo de colaboradores con conocimientos, habilidades y actitudes, aplicados en el desempeño de sus funciones.

20. Relaciones interpersonales: se observa en la sede un equipo de trabajo con un buen manejo de relaciones interpersonales, los colaboradores tienden a cooperar y trabajar en conjunto. Los colaboradores demostraron convivir en un ambiente laboral ordenado y tranquilo. Esto se observó en cada uno de los puestos estudiados.

21. Tolerancia a trabajo bajo presión: se logra observar a los colaboradores en lapsos de tiempo con consultas de clientes presenciales, a la vez con llamadas telefónicas, además de estar digitalizando en las computadoras, manipulando documentos. Los colaboradores se adaptan efectivamente a los tiempos de mayor auge de fluencia estudiantil, así como a situaciones complejas (reclamos). Los trabajadores observados que mostraron mayor atinencia con las competencias fueron aquellos que se relacionan directamente con los usuarios.

22. Uso de tecnologías de información: se observa a los colaboradores con el uso de herramientas tecnológicas como computadoras, tabletas y celulares para atención de usuarios o de estudiantes.

#### **4.1.2 Hallazgos a las variables: desempeño organizacional y responsabilidades del objetivo 2.**

En el presente apartado se presentan y analizan los resultados obtenidos mediante el instrumento de la entrevista no estructurada, la cual se aplicó al administrador del Instituto COSVIC, sede Puntarenas.

El administrador comenta que la sede está conformada por tres departamentos, el departamento administrativo, el departamento de ventas y el departamento de servicios y mantenimientos. El departamento administrativo está conformado por tres puestos; un

administrador, un oficinista y uno de vida estudiantil. El departamento de ventas está conformado por tres puestos; un coordinador de ventas, y dos puestos de asesores de ventas. El departamento de servicios y mantenimientos está conformado por tres puestos; un puesto que sería el coordinador de mantenimientos y dos puestos que corresponden a misceláneos.

Comenta sobre el desempeño de cada departamento y de los colaboradores que integra cada puesto, indica que, como todo, siempre hay puntos de mejora, cree que cada uno ha podido adaptarse muy bien a su puesto de trabajo. cumpliendo con cada una de sus responsabilidades

El administrador comenta que los requisitos de los puestos son variados, algunos solo se solicita secundaria completa, en otros se pide que tengan el grado de bachiller universitario y hasta grado de licenciatura, es dependiendo del grado de responsabilidad que vallan a tener acorde a las funciones de cada puesto.

El administrador indica que cada departamento tiene su puesto encargado, como en el caso del departamento administrativo sería el administrador, en el departamento de ventas es el coordinador de ventas y en el departamento de servicios y mantenimientos es el coordinador de mantenimientos. El administrador explica que, aunque cada departamento tiene su puesto encargado, cada encargado está bajo su supervisión.

La toma de decisiones en COSVIC, sede de Puntarenas, se maneja de la siguiente manera según conversación con el administrador, cada departamento, su encargado es el responsable de la toma de decisiones propiamente con respecto a sus subalternos, pero estos encargados dependiendo de la magnitud de la decisión que vallan a tomar deben de consultarle antes a él para valorarla. Como ejemplo el administrador menciona que algunas compras que vallan a realizar los encargados de los departamentos, dependiendo del monto de esa compra deben de solicitar permiso al departamento administrativo.

Todas las decisiones importantes son tomadas por el departamento administrativo, en este caso el responsable de la toma de decisiones recae sobre el administrador, el cual es la cabeza jerárquica de la sede de Puntarenas.

El administrador de la sede nos indica que, aunque se hallan integrado los 3 departamentos y cada encargado conoce bien su rol dentro de la estructura de la sede, no existe como tal un organigrama organizacional oficializado para COSVIC, sede Puntarenas.

Indica que ve razonable el número de departamentos que existen actualmente ya que su estructura no da para un mayor número de departamentos, sin embargo, la cantidad de puestos que integran a cada uno de esos departamentos considera que no son las más optimas ya que por su naturaleza educativa se administran del número de estudiantes por o que sus labores pueden llegar a sobrecargarse al contar con poco personal. Comenta que antes de la pandemia contaban con 2 oficinistas más pero debido a los efectos secundarios no se han podido levantar del todo, por lo que estiman en un corto plazo recuperarse en un 100%, y reconsiderar la contratación de nuevo personal. |

#### **4.1.3 Hallazgos a la variable: estructura organizacional del objetivo 3.**

En el presente apartado se presentan y analizan los resultados obtenidos mediante los instrumentos matrices de análisis administrativo, las cuales se aplicaron a la estructura organizacional que emplea Instituto COSVIC, sede Puntarenas.

La primera matriz que se aplicó fue un DAFO y los resultados se presentan a continuación.

Tabla 12

Análisis DAFO de la estructura organizacional que emplea Instituto COSVIC, sede de Puntarenas.

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Falta de claridad en roles y tareas	Escasez en el mercado laboral de talento humano
Deficiencias en la comunicación	Reingenierías forzadas por crisis económicas
Falta de claridad para la toma de decisiones	Innovación o nuevas tecnologías que atenten con puestos de trabajo
Ineficiencia administrativa y operativa	Cambios laborales a nivel regulatorio
Dificultades para adaptarse a los cambios	Problemas de reputación que afectan la moral
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Personal con creatividad e innovación	Adopción de estructura organizacional más ágil
Personal proactivo	Digitalización de procesos y herramientas de gestión
Empoderamiento del personal	Incorporación del teletrabajo
Autonomía del personal	Capacitación y desarrollo externo
Menor burocracia	Competencia en rediseño organizacional

Fuente: Elaboración propia a partir de foro en grupo, entrevista y encuesta.

Dentro de los puntos débiles se logra identificar en la estructura organizacional de COSVIC, sede de Puntarenas que existe una falta de claridad en los roles y en las tareas, lo anterior debido a que los colaboradores no cuentan con la seguridad de cuáles son sus funciones y responsabilidades, ya que no existe un documento formalizado en el cual ellos

puedan consultar o tomar de guía, además existen confusiones entre las responsabilidades de los diferentes puestos lo que podría generar conflictos entre departamentos. Se identifican deficiencias en la comunicación ya que existen diferentes enfoques en el manejo de los procesos, ya que no existen procedimientos ni mapeos de procesos formalizados en donde los encargados de los departamentos y sus subalternos pueda hacer uso de ellos.

Se identifica la debilidad de falta de claridad para la toma de decisiones, debido a que no existe un organigrama organizacional en el cual se acuerde e indique las líneas de mando jerárquicas para la toma de decisiones. Se logra identificar una ineficiencia administrativa y operativa ya que existe una mala documentación y mapeo de los procesos y procedimientos de los diferentes departamentos de la sede lo cual no genera eficiencia administrativa y operativa ya que no se tiene claridad de los roles de cada puesto} también dificultades para adaptarse a los cambios. También se logra identificar una última debilidad, la cual es dificultades para adaptarse a los cambios, lo que es generado por una mala gestión del cambio en la sede y podría ser parte ya de la cultura organizacional de la sede.

Se logran identificar las siguientes amenazas; escasas en el mercado laboral de talento humano, se puede presentar el escenario de que no exista o exista muy poco personal capacitado e idóneo para poder laborar en la sede en los diferentes departamentos existentes. Se identifica la amenaza de reingenierías forzadas por crisis económicas, si existiera una crisis económica nacional o mundial de gran importancia se podrían generar las finalizaciones de algunos nombramientos o darse reestructuraciones en los departamentos, además se considera la baja que sufrieron en consecuencia a la primera pandemia que los obligo ajustar a su personal Otra amenaza son las innovaciones o nuevas

tecnologías que vengán a remplazar las labores de los colaboradores o algunas de sus funciones, como por ejemplo algún sistema automatizado de atención al cliente.

Se identifica la amenaza de cambios laborales a nivel regulatorio, lo anterior si se aprueba alguna ley o alguna reforma laboral que pueda tener un impacto a nivel de puestos de trabajo y de personal contratado o para contratar. Una última amenaza sería el surgimiento de problemas de reputación que puedan afectar la moral de la academia o de alguno de los colaboradores, hoy en día existe un intercambio dinámico más que todo por redes sociales entre la academia, clientes y público en general, en el cual los clientes y público en general tienen el control de la situación, de esta forma si existiera un problema a lo interno con un colaborador o de la misma sede, este podría salir rápidamente a la luz y ser usado en contra de la buena reputación de la academia.

Se logra identificar puntos fuertes como personal con creatividad e innovación, los colaboradores tienen una mente abierta a la innovación lo que es esencial contar en estos tiempos modernos. Se logra identificar un personal proactivo, aunque no existen definidos procedimientos documentados y mapeos de procesos formalizados los colaboradores son proactivos en sus labores. Otra oportunidad que se logra identificar es el empoderamiento del personal, ya que la administración ha confiado en el trabajo de cada uno de los colaboradores y les ha dado la libertad de tomar la batuta en cada uno de sus puestos.

Se logra identificar una fortaleza la cual es un personal con autonomía, esta fortaleza es relación a que existe una segregación departamental propiamente dentro de la sede y dentro de cada departamento existe un encargado el cual es el responsable en tomar las decisiones que conlleven a sus subalternos. Es importante indicar que esta segregación departamental no está documentada ni formalizada. Una última fortaleza es que hay una

menor burocracia, ya que la academia es una organización privada financiada con capital privado y debido a esto los procesos de gestión de talento humano son más rápidos en comparación con una academia de carácter público.

Se identifican también oportunidades, como la adopción de una estructura organizacional más ágil, hoy en día la estructura tradicional a perdido relevancia ya que esta se centra más en la planificación y hoy los cambios son constantes, debido a lo anterior es que se están adoptando las metodologías ágiles que no eliminan del todo la planificación, pero no se centran en esta como punto principal. También se identifica una oportunidad como la digitalización y herramientas de gestión, esto podrían tener beneficios ya que al automatizar algunos procedimientos los colaboradores tendrían más tiempo de centrarse en las tareas más importantes o más estratégicas de la academia.

Se identifica la oportunidad de incorporar el teletrabajo, hay puestos que se logran adaptar muy bien al teletrabajo, reduciendo costos a la administración y pudiendo trasladar recursos para otras actividades estratégicas importantes para la academia. Otra oportunidad sería la capacitación y desarrollo externo, los colaboradores podrían contar con desarrollo profesional externo, por medio de capacitaciones, talleres, webinars, conferencias, ya sean pagadas o gratuitas financiados por un ente externo. Una última oportunidad es la competencia en rediseño organizacional, que sería ver y tomar de referencia como han realizado el rediseño organizacional otras academias tanto públicas como privadas y poder poner en práctica propiamente en la sede.

La segunda matriz que se aplicó a la estructura organizacional del Instituto COSVIC, sede de Puntarenas, es el CAME, los resultados se muestran a continuación.

**Tabla 13***Análisis CAME de la estructura organizacional***Análisis CAME**

<b>Análisis Interno</b>	<b>Análisis Externo</b>
<b>Corregir Debilidades</b>	<b>Afrontar Amenazas</b>
Realizar una definición de roles y responsabilidades con descripciones claras del puesto.	Ampliar las fuentes de reclutamiento.
Impartir a los colaboradores capacitación en habilidades de comunicación, para que se tenga una comunicación asertiva.	Tener una mejor planificación de presupuestos y planes de acción para diferentes escenarios económicos.
Elaborar procedimientos, fichas de procesos, instructivos y manuales, para posterior procesos claros y documentos para actividades comunes.	Introducción gradual de nuevas tecnologías.
Establecer un procedimiento de toma de decisiones, definir un instructivo de los pasos a seguir para la toma de decisiones.	Monitoreo continuo de cambios regulatorios y contar con asesoría legal.
Implementar herramientas de gestión de tareas que faciliten la coordinación, la asignación y seguimiento de las labores.	Mantener una comunicación abierta y honesta, tanto a lo interno como a lo externo.

---

<b>Mantener Fortalezas</b>	<b>Explotar Oportunidades</b>
Crear espacios e incentivar a que los colaboradores experimenten y exploren nuevas ideas.	Introducción de metodologías ágiles como Scrum, Kanban o Lean Management.
Promover responsabilidad individual y dar a conocer el impacto que generan en el cumplimiento de los objetivos de la academia.	Identificación de procesos que pueden ser automatizados y liberar tiempos para las tareas más estratégicas.
Asignación de responsabilidades o delegación y confianza en los empleados.	Definir políticas de teletrabajo.
Establecer objetivos claros y medibles que permitan a los empleados trabajar de manera independiente y que permita evaluar su progreso.	Evaluar necesidades de capacitación por cada departamento y realizar planes de capacitación.
Simplificar los procesos y procedimientos operativos.	Realización de análisis comparativos con organizaciones líderes para identificar tendencias.

---

Fuente: Elaboración propia a partir de foro en grupo, entrevista y encuesta.

Dentro de los puntos débiles por corregir, las acciones por establecer son las siguientes:

- Realizar una definición de roles y responsabilidades con descripciones claras del puesto, en el instituto Cosvic, sede Puntarenas representa para sus colaboradores actuales una guía para optimizar el tiempo y sus funciones a su vez representa para las nuevas contrataciones un apoyo que los encamine y facilite con su incorporación para evitar incurrir en errores o duplicidad de acciones.
- Impartir a los colaboradores capacitación en habilidades de comunicación, al manejar diferentes puestos de trabajo, se busca que los colaboradores se comunican de manera efectiva ya que tienden a ser más productivos, esto ayudaría a corregir las deficiencias en la comunicación ya que fomenta un ambiente donde los colaboradores se sienten seguros para compartir ideas y sugerencias.
- Establecer un procedimiento de toma de decisiones, definir un instructivo de los pasos para la toma de decisiones, esto ayudaría a corregir la falta de claridad para la toma de decisiones.
- Elaborar procedimientos, fichas de procesos, instructivos y manuales, para poseer procesos claros y documentos para actividades comunes, esto ayudaría a corregir la ineficiencia administrativa y operativa.

- Fomentar, desde la coordinación, una cultura que valore la adaptabilidad y la flexibilidad, esto ayudaría a corregir las dificultades para adaptarse a los cambios.

Las acciones estratégicas para afrontar las amenazas identificadas son las siguientes:

- Ampliar las fuentes de reclutamiento como por ejemplo hacer uso de redes sociales, universidades públicas o privadas y ferias de empleo, esto ayudaría a afrontar la amenaza de la escasez en el mercado laboral de talento humano.
- Tener una mejor planificación de presupuestos y planes de acción para diferentes escenarios económicos, esto ayudaría a afrontar la amenaza de una reingeniería forzada causada por una crisis económica nacional o mundial.
- Introducción gradual de nuevas tecnologías, esto ayudaría a afrontar la amenaza de la innovación o nuevas tecnologías que podrían venir a reemplazar las labores de algunos colaboradores y atender con sus puestos de trabajo.
- Monitoreo continuo de cambios regulatorios y contar con asesoría legal, esto ayudaría a afrontar la amenaza de tener cambios laborales a nivel regulatorio que impacten en la estructura organizacional.
- Mantener una comunicación abierta y honesta, tanto a lo interno como a lo externo, esto ayudaría a afrontar la amenaza de los problemas de reputación que afectan la moral de la academia o de algún colaborador mejorando la

imagen del Instituto Cosvic, al mostrar un compromiso con el desarrollo y la profesionalización de su equipo.

Dentro de los puntos fuertes por mantener se establecen las siguientes acciones:

- Crear espacios e incentivar que los colaboradores experimenten y exploren nuevas ideas, esto ayudaría a mantener un personal con creatividad e innovación.
- Promover responsabilidad individual en los colaboradores, dar a conocer el impacto que generan en el cumplimiento de los objetivos de la academia, esto ayudaría a mantener un personal proactivo.
- Asignación de responsabilidades o delegación y confianza en los empleados, esto ayudaría a mantener el empoderamiento del personal.
- Simplificar los procesos y los procedimientos operativos, esto ayudaría a mantener una menor burocracia.

Las acciones estratégicas para explotar las oportunidades son las siguientes:

- Introducción de metodologías ágiles como Scrum, Kanban o Lean Management, esto ayudaría a explotar la oportunidad de adoptar una estructura organizacional más ágil.
- Identificación de procesos que pueden ser automatizados y liberar tiempos para las tareas más estratégicas, esto ayudaría a explotar la oportunidad de digitalización de procesos y herramientas de gestión.

- Definir y aprobar políticas de teletrabajo, esto ayudaría a explotar la oportunidad de incorporar el teletrabajo COSVIC, sede de Puntarenas, lo cual ayudaría a reducir costos.
- Evaluar necesidades de capacitación por cada departamento y realizar planes de capacitación, esto ayudaría a explotar la oportunidad de obtener capacitación y desarrollo externo para todos los colaboradores.
- Realización de análisis comparativos con organizaciones líderes para identificar tendencias, esto ayudaría a explotar la oportunidad de tener competencia en rediseño organizacional.

La tercera y última matriz que se aplicó a la estructura organizacional es la matriz EFI y los resultados se muestran a continuación.

**Tabla 14**

*Análisis EFI de la estructura organizacional.*

Factores claves internos		Peso	Calificación	Valor ponderado
<b>Fortalezas</b>				
<b>1</b>	<b>Personal con creatividad e innovación</b>	0,05	3	0,15
<b>2</b>	<b>Personal proactivo</b>	0,08	4	0,32
<b>3</b>	<b>Empoderamiento del personal</b>	0,10	4	0,40
<b>4</b>	<b>Autonomía del personal</b>	0,10	4	0,40
<b>5</b>	<b>Menor burocracia</b>	0,10	3	0,30
<b>Debilidades</b>				
<b>1</b>	<b>Falta de claridad en los roles y responsabilidades</b>	0,10	1	0,10
<b>2</b>	<b>Deficiencias en la comunicación</b>	0,05	1	0,05
<b>3</b>	<b>Desorganización</b>	0,06	1	0,06
<b>4</b>	<b>Dificultades para la toma de decisiones</b>	0,10	2	0,20
<b>5</b>	<b>Mala coordinación</b>	0,10	2	0,20
<b>6</b>	<b>Falta de colaboración</b>	0,03	2	0,06
<b>7</b>	<b>Desmotivación del personal</b>	0,04	2	0,08
<b>8</b>	<b>Retención de talentos</b>	0,02	1	0,02
<b>9</b>	<b>Ineficiencia administrativa y operativa</b>	0,06	1	0,06
<b>10</b>	<b>Dificultades para adaptarse a los cambios</b>	0,01	2	0,02
<b>Total</b>		<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>2,42</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de foro en grupo, entrevista y encuesta.

Con la aplicación de la herramienta EFI se evalúan los factores internos, en este caso, las fortalezas y debilidades que existen en la estructura organizacional empleada en el Instituto COSVIC, sede Puntarenas.

Esta matriz permite entender la situación interna de la sede en su estructura organizacional y da a conocer, mediante un diagnóstico, los factores internos que pueden influir en la implementación del proyecto de una forma clara.

Dentro de las fortalezas, se logra identificar en la estructura organizacional que existe personal con creatividad e innovación, se identifica un personal proactivo, existe empoderamiento del personal, se logra identificar un personal con autonomía y también una menor burocracia.

Dentro de las debilidades, se identifica en la estructura organizacional una falta de claridad en los roles y en las responsabilidades, deficiencias en la comunicación, desorganización y dificultades para la toma de decisiones; se identificar también una mala coordinación, falta de colaboración y desmotivación del personal. La retención de talentos es otro punto débil, se identifica ineficiencia administrativa-operativa y también dificultades para adaptarse a los cambios.

Se identifica un peso para cada factor con un nivel de importancia correspondiente a la estructura organizacional de la sede; esta identificación se realiza mediante foro en grupo con los colaboradores del Instituto COSVIC, sede de Puntarenas. Este peso debe ser entre 0,0 que sería sin importancia y 1,0 que sería muy importante; la suma de los valores debe dar un total de 1,00.

Se le asigna una calificación de 1 a 4 a cada factor interno, para indicar las debilidades mayores y debilidades menores; de la misma forma, señalar las fortalezas mayores y fortalezas menores.

Lo anterior se puede entender de la siguiente manera:

- 1- Debilidad mayor.
- 2- Debilidad menor.
- 3- Fortaleza menor.
- 4- Fortaleza mayor.

Se multiplica el peso de cada fortaleza y de cada debilidad por la calificación de cada una, para dar con el resultado del valor ponderado y finalmente, realizar la suma de todos los valores ponderados.

El resultado de la sumatoria del valor ponderado debe estar entre 1,00 y 4,00; el promedio de la sumatoria es de 2,5. El puntaje por debajo del promedio definiría una estructura organizacional con muchas debilidades internas y por el contrario, un puntaje superior al 2,5 reflejaría una estructura estable y sólida.

Tomando en consideración el párrafo anterior y el resultado de 2,42 que dio la sumatoria del valor ponderado en la matriz EFI, se puede indicar que la estructura organizacional del Instituto COSVIC, sede de Puntarenas, es débil y contiene muchas falencias; por lo tanto, es un área que necesita mejorar.

**CAPÍTULO V**  
**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO**

## **5.1 Manual de puestos.**

La ausencia de un manual puede conducir a una serie de inconsistencias en el desempeño de las actividades de una empresa, así como la integración de nuevos empleados.

Los manuales de funciones y de competencias laborales son elaborados por las empresas, tanto públicas como privadas, para una mejor gestión de los recursos humanos; por lo general, son elaborados por el Departamento de Talento Humano, sin embargo, pueden ser creados también desde el Área de Dirección Administrativa. Además, los manuales de funciones son también utilizados para apoyar el proceso de reclutamiento y selección de talento humano, orientar a los colaboradores ya contratados y por contratar sobre las funciones, responsabilidades, condiciones del puesto de trabajo y sus características; asimismo, son utilizados e incluyen información para el sistema salarial acogido por la organización.

Un manual específico de funciones y de competencias laborales permite establecer claramente las tareas y responsabilidades de cada puesto en la organización, lo que, a su vez, fomenta la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral y además, el mejoramiento del clima organizacional.

Este documento tiene como propósito establecer los parámetros que, paso a paso, deben seguir los colaboradores de la institución, como guía a las funciones para una mejor gestión del tiempo y sus recursos, enfocados a cada puesto de trabajo.

# MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES

The logo for Instituto COSVIC is centered in the lower-left quadrant. It features the word "INSTITUTO" in a small, blue, sans-serif font above the word "COSVIC" in a larger, bold, blue, serif font. A red horizontal line is positioned below "COSVIC". The logo is set against a white circular background that is partially obscured by the geometric shapes of the cover design.

INSTITUTO  
**COSVIC**

**Elaborado por:**

Justin Rashid Carvajal Chaves

Dayana Mora Marchena

## 5.2. Antecedentes de la empresa.

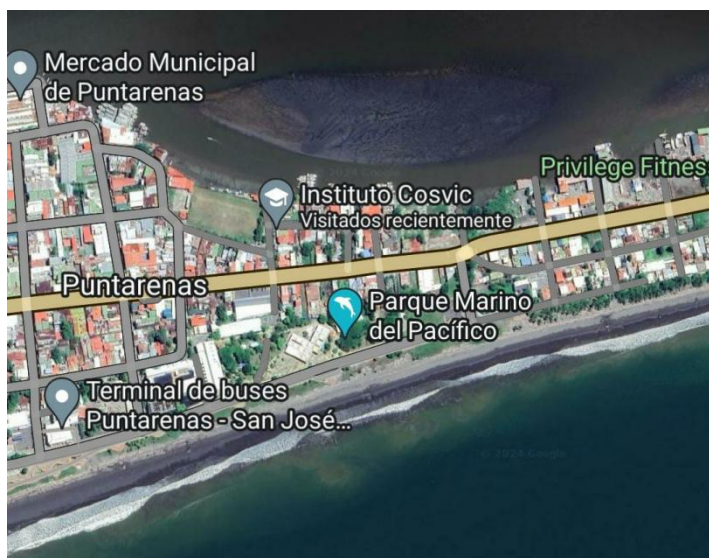
COSVIC es una institución educativa privada fundada en 1995, por su director y creador, Víctor López Jiménez, con el objetivo de ofrecer programas de formación técnica en el área de la belleza y la estética. Inicialmente, el instituto concentró sus actividades en brindar orientación y atención a jóvenes en estas especialidades, pero con el tiempo, sus servicios se ampliaron y comenzaron a incluir programas de formación y capacitación para profesionales y estudiantes en las áreas de idiomas, mecánicas, salud, administración y gastronomía.

A medida que la institución ha crecido y se ha diversificado, se ha visto en el imperativo de disponer de un manual que responda a las necesidades de la empresa y estableciera claramente las responsabilidades y competencias requeridas en cada puesto de trabajo.

## 5.3. Ubicación.

**Figura 27**

*Ubicación espacial*



Fuente: Google maps

#### 5.4. Antecedentes del manual.

Una realidad de COSVIC es que pertenece a un conglomerado de más de 50 sedes en el país, lo cual ha dificultado establecer un departamento de Recursos Humanos exclusivo para cada sede.

Se constató que desde inicios y después de revisar sus antecedentes, la organización no cuenta con un manual que acompañe, de forma específica, las funciones de cada colaborador de la institución; por ello, el presente trabajo busca plasmar, de forma física, cada una de las funciones y competencias que cada puesto contempla, ajustadas a las necesidades actuales de la organización.

#### 5.5. Responsables.

<i>Puestos existentes</i>	<i>Numero de personal que ocupa el puesto</i>
<b>1.Administrador General</b>	1
<b>2.Vida Estudiantil</b>	1
<b>3.Oficinista</b>	1
<b>4.Coordinadores de ventas</b>	3
<b>5.Encargado de Mantenimiento</b>	1
<b>6.Misceláneo</b>	2

Fuente: Elaboración propia, 2024.



**MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE  
COMPETENCIAS LABORALES, INSTITUTO  
COSVIC SEDE PUNTARENAS**

Fecha: enero, 2024

<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Administrador
<b>Departamento</b>	Administración / oficinas
<b>Rango salarial</b>	Salario base (Bach/Lic. Universitario) + comisión
<b>Jornada laboral</b>	Mixta
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Descripción principal del puesto</b>	Administra, organiza, ejecuta y controla las operaciones y recursos de las diferentes áreas de la institución, así como proyectos y programas para alcanzar los objetivos.
<b>Funciones específicas de puesto</b>	<p>Supervisa y coordina los departamentos de la institución.</p> <p>Toma decisiones importantes para la organización, como la contratación de personal y la adquisición de nuevos equipos.</p> <p>Es el principal enlace en mantener una comunicación efectiva con el personal administrativo-docente, así en relacionarse con proveedores.</p> <p>Encargado de velar por el cumplimiento y orden.</p> <p>Es el representante legal físico ante la institución.</p>

	<p>Vela por el debido manejo de los activos de la empresa.</p> <p>Resuelve problemas y conflictos que puedan surgir dentro de la organización.</p>	
<b>Funciones específicas por periodo de tiempo</b>	<b>Diarias</b>	<p>Revisión y atención del WhatsApp.</p> <p>Revisión y contestación de correos.</p> <p>Aplicación de pagos al sistema.</p>
	<b>Semanales</b>	<p>Control de cierres semanales.</p> <p>Depósitos bancarios semanales.</p> <p>Elaboración de publicidad promocional.</p>
	<b>Mensuales</b>	<p>Revisión y pagos en almacenes.</p> <p>Control de arreglos de pagos con instituciones públicas.</p> <p>Coordinación y realización de pagos a proveedores.</p>
<b>Por equipo y documentación</b>	<p>Responsable de teléfono celular Samsun, contratos laborales y contraseñas.</p>	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>		
<b>Requisitos académicos</b>	<p>Licenciatura o bachillerato universitario en algunas de las siguientes carreras:</p> <p>-Administración de Empresas, Contabilidad, Banca y Finanzas, afines.</p>	
<b>Experiencia laboral</b>	<p>3 a 5 años de experiencia relacionada con el puesto (comprobables).</p>	
<b>Conocimientos</b>	<p>Manejo de paquetes ofimáticos.</p>	

<b>complementarios</b>	Servicio al cliente.
<b>Requisitos legales</b>	<p>Hoja de delincuencia limpia y al día con vigencia mínima de 1 mes.</p> <p>Incorporación al colegio correspondiente.</p>
<b>Competencias requeridas</b>	<p>-Liderazgo y orientación a resultados.</p> <p>- Toma de decisiones y resolución de problemas.</p> <p>- Comunicación efectiva.</p> <p>-Trabajo en equipo.</p>
<b>Condiciones de trabajo</b>	<p><b>Esfuerzo físico:</b> No requiere de esfuerzo físico.</p> <p><b>Esfuerzo visual:</b> Sí requiere de esfuerzo visual, ya que trabajará la mayor parte del tiempo frente una computadora.</p> <p><b>Esfuerzo mental:</b> Sí requiere de esfuerzo mental, ya que involucra tareas de resolución de problemas, análisis de datos y será responsable de la toma de decisiones.</p> <p><b>Condiciones ambientales:</b> Oficina compartida, con aire acondicionado, ubicada en la planta baja.</p> <p><b>Riesgos laborales:</b> No existen.</p>



**MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE  
COMPETENCIAS LABORALES, INSTITUTO  
COSVIC SEDE PUNTARENAS**

Fecha: enero, 2024

<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Vida Estudiantil
<b>Departamento</b>	Administración / oficinas
<b>Rango salarial</b>	Salario base (Bach. Universitario) + comisión
<b>Jornada laboral</b>	Mixta
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Descripción principal del puesto</b>	Maneja, supervisa y ejecuta las actividades relacionadas con el desarrollo y bienestar de los estudiantes.
<b>Funciones específicas de puesto</b>	<p>Reconoce las necesidades de la población estudiantil y genera propuestas que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de la población.</p> <p>Controla y analiza los factores de deserción institucional, mediante análisis cuantitativos y cualitativos, identificando posibles factores de incidencia o áreas de acción, para la elaboración de propuestas que generen o disminuyan los casos de deserción estudiantil.</p> <p>Lleva y enlista los requisitos de cada estudiante.</p> <p>Participa y colabora en los procesos de rendimiento académico, apoyando en situaciones donde se presenten necesidades educativas diferentes, situaciones</p>

	<p>que afecten la permanencia del estudiantado, actos de indisciplina, nivelación y con cualquier otra situación concerniente a vida estudiantil.</p> <p>Es el enlace entre docentes y estudiantes.</p> <p>Realiza inducciones e informa sobre generalidades institucionales a los grupos de primer ingreso.</p>	
<p><b>Funciones específicas por periodo de tiempo</b></p>	<p><b>Diarias</b></p>	<p>Revisión de la planificación de las lecciones impartidas, con el objetivo de velar por el cumplimiento de los contenidos del plan de estudio.</p> <p>Control y supervisión del desempeño de los docentes en las lecciones, mediante visitas de observación no participante y evaluaciones docentes.</p> <p>Revisión, arreglos de pago y cobro de morosidad.</p> <p>Cobro y facturación.</p> <p>Asistencia de actividades recreativas.</p> <p>Revisión y respuesta a emails entrantes y manejo de la página de vida estudiantil.</p> <p>Respuesta a las consultas diarias entrantes al chat.</p>
	<p><b>Semanales</b></p>	<p>Realización de evaluaciones, sobre la satisfacción de los estudiantes con respecto a los cursos, contenidos y desempeño del o la docente.</p>

		Seguimiento a los grupos mediante llamadas de ausentismo y visitas de observación no participante.
	<b>Mensuales</b>	<p>Informes sobre la condición de los grupos de forma mensual según sea la cantidad de estudiantes activos, inactivos y matriculados.</p> <p>Coordinación de estudiantes participantes de graduación.</p> <p>Inventario y solicitud de uniformes.</p> <p>Identificación de los avances instituciones mediante análisis comparativos en cuanto a estudiantes activos y profesionales graduados.</p>
<b>Por equipo y documentación</b>		Responsable de teléfono celular Samsun, manejo de documentación de casos sobre estudiantes.
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>		
<b>Requisitos académicos</b>		<p>Bachillerato universitario en algunas de las siguientes carreras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabajo Social</li> <li>-Psicología</li> </ul>
<b>Experiencia laboral</b>		Dos años de experiencia en labores profesionales relacionadas con el puesto.
<b>Conocimientos complementarios</b>		<p>Manejo de paquetes ofimáticos.</p> <p>Servicio al cliente.</p>

<b>Requisitos legales</b>	<p>Incorporación al colegio correspondiente.</p> <p>Hoja de delincuencia limpia y al día con vigencia mínima de 1 mes.</p>
<b>Competencias requeridas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades de comunicación.</li> <li>- Capacidad de trabajo en equipo.</li> <li>- Organización y gestión del tiempo.</li> <li>- Orientación al cliente.</li> <li>- Creatividad e innovación.</li> </ul>
<b>Condiciones de trabajo</b>	<p><b>Esfuerzo físico:</b> No requiere de esfuerzo físico.</p> <p><b>Esfuerzo visual:</b> Sí requiere de esfuerzo visual ya que trabajará la mayor parte del tiempo frente una computadora.</p> <p><b>Esfuerzo mental:</b> Sí requiere de esfuerzo mental ya que involucra tareas de resolución de problemas y análisis de datos.</p> <p><b>Condiciones ambientales:</b> Oficina compartida, con aire acondicionado, ubicada en la planta baja.</p> <p><b>Riesgos laborales:</b> No existen.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2024.



**MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE  
COMPETENCIAS LABORALES, INSTITUTO  
COSVIC SEDE PUNTARENAS**

Fecha: enero, 2024

<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Oficinista
<b>Departamento</b>	Administración / oficinas
<b>Rango salarial</b>	Salario base (DES/Bach. Universitario) + comisión
<b>Jornada laboral</b>	Mixta
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Descripción principal del puesto</b>	Lleva a cabo tareas administrativas y de oficina que apoyan el funcionamiento diario de la organización.
<b>Funciones específicas de puesto</b>	<p>Realiza la apertura y cierre de caja.</p> <p>Lleva en orden la documentación.</p> <p>Asiste a la Administración y la Gerencia.</p> <p>Asiste al estudiante en cualquier duda.</p> <p>Presenta y redacta documentación.</p> <p>Manejo de sistema de factura electrónica.</p> <p>Es el enlace con instituciones como el INA.</p> <p>Realiza ventas de cursos si el puesto así lo requiere.</p>

<b>Funciones específicas por periodo de tiempo</b>	<b>Diarias</b>	Realiza en sistema pagos de estudiantes.  Atención telefónica y de correspondencia.  Recepción de matrículas, así como su aplicación en el sistema.  Respuesta a las consultas diarias entrantes al chat.  Cierre de caja.
	<b>Semanales</b>	Archivo de documentación.
	<b>Mensuales</b>	Tabulación de datos sobre porcentajes de matrículas entrantes.  Coordinación y ejecución de curso de manipulación de alimentos.
<b>Por equipo y documentación</b>	Responsable de teléfono celular Samsun,	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>		
<b>Requisitos académicos</b>	Diplomado o Bachiller universitario en algunas de las siguientes carreras:  -Administración de Empresas, Contabilidad, afines.	
<b>Experiencia laboral</b>	Dos años de experiencia en labores profesionales relacionadas con el puesto.	
<b>Conocimientos complementarios</b>	Manejo de paquetes ofimáticos.  Curso de secretariado o afines.  Servicio al cliente.	

<b>Requisitos legales</b>	Hoja de delincuencia limpia y al día con vigencia mínima de 1 mes.
<b>Competencias requeridas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Responsabilidad.</li> <li>- Organización y atención al detalle.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Habilidades de comunicación oral y escrita</li> <li>- Tolerancia al trabajo bajo presión.</li> <li>- Servicio al cliente.</li> <li>- Flexibilidad y adaptabilidad al cambio.</li> </ul>
<b>Condiciones de trabajo</b>	<p><b>Esfuerzo físico:</b> No requiere de esfuerzo físico.</p> <p><b>Esfuerzo visual:</b> Sí requiere de esfuerzo visual ya que trabajará la mayor parte del tiempo frente una computadora.</p> <p><b>Esfuerzo mental:</b> Sí requiere de esfuerzo mental ya que involucra tareas de resolución de problemas y análisis de datos.</p> <p><b>Condiciones ambientales:</b> Oficina compartida, con aire acondicionado, ubicada en la planta baja.</p> <p><b>Riesgos laborales:</b> No existen.</p>



**MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE  
COMPETENCIAS LABORALES, INSTITUTO  
COSVIC SEDE PUNTARENAS**

Fecha: enero, 2024

<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO</b>			
<b>Nombre del cargo</b>	Asesor de ventas		
<b>Departamento</b>	<i>Call center</i>		
<b>Rango salarial</b>	Salario base (TEdS) + comisión		
<b>Jornada laboral</b>	Diurna		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>Descripción principal del puesto</b>	Identifica oportunidades de ventas con clientes potenciales y regulares para incrementar el número de matriculados en la sede.		
<b>Funciones específicas de puesto</b>	Identifica y aborda las necesidades de los clientes Realiza matrículas efectivas para las diferentes sedes. Participa de las capacitaciones brindadas por la institución.		
<b>Funciones específicas por periodo de tiempo</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;"><b>Diarias</b></td> <td> Revisión y seguimiento de contactos para el control de matrículas.   Revisión de los horarios a nivel nacional.   Comunicación constante con otras áreas de la empresa. </td> </tr> </table>	<b>Diarias</b>	Revisión y seguimiento de contactos para el control de matrículas.  Revisión de los horarios a nivel nacional.  Comunicación constante con otras áreas de la empresa.
<b>Diarias</b>	Revisión y seguimiento de contactos para el control de matrículas.  Revisión de los horarios a nivel nacional.  Comunicación constante con otras áreas de la empresa.		

	<b>Semanales</b>	Generación de un listado de los contactos entrantes de la semana.  Generación de reportes e informes de actividad del <i>call center</i> .
	<b>Mensuales</b>	Cumplimiento de metas de matrículas asignadas.
<b>Por equipo y documentación</b>	No tiene equipos bajo su cargo.	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>		
<b>Requisitos académicos</b>	Secundaria completa  Conocimientos en algunas de las siguientes áreas; técnico en mercadeo, ventas, administración de negocios.	
<b>Experiencia laboral</b>	Mínimo 6 meses de experiencia requerida.	
<b>Conocimientos complementarios</b>	Curso de servicio a los clientes.  Cursos de paquetes ofimáticas.	
<b>Requisitos legales</b>	Hoja de delincuencia limpia y al día con vigencia mínima de 1 mes.	
<b>Competencias requeridas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Orientación al servicio al cliente.</li> <li>-Capacidad de trabajo bajo presión.</li> <li>- Flexibilidad y adaptabilidad.</li> <li>-Trabajo en equipo.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades tecnológicas.</li> <li>-Atención a los detalles.</li> <li>- Proactividad y resolución de problemas.</li> </ul>
<b>Condiciones de trabajo</b>	<p><b>Esfuerzo físico:</b> No requiere.</p> <p><b>Esfuerzo visual:</b> Sí requiere de esfuerzo visual ya que trabajará la mayor parte del tiempo frente una computadora.</p> <p><b>Esfuerzo mental:</b> No requiere.</p>
	<p><b>Condiciones ambientales:</b> Oficina compartida, con aire acondicionado, ubicada en la planta baja.</p>
	<p><b>Riesgos laborales:</b> No existen.</p>



**MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE  
COMPETENCIAS LABORALES, INSTITUTO  
COSVIC SEDE PUNTARENAS**

Fecha: enero, 2024

<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Coordinador de mantenimiento
<b>Departamento</b>	Limpieza
<b>Rango salarial</b>	Salario base (Mantenimiento de edificios)
<b>Jornada laboral</b>	Diurna
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Descripción principal del puesto</b>	Supervisa y coordina las labores de manteniendo general dentro de la institución.
<b>Funciones específicas de puesto</b>	<p>Responsable de realizar inspecciones de las instalaciones y equipos.</p> <p>Identifica problemas en las instalaciones y en equipos.</p> <p>Resuelve problemas en caso de emergencias o averías inesperadas.</p> <p>Atiende las necesidades de la institución, según se requiera.</p>
<b>Funciones específicas por periodo de tiempo</b>	<b>Diarias</b> Asignación de tareas al personal de limpieza. Realización de labores de mantenimiento.
	<b>Semanales</b> Realización de inspecciones de rutina en las diferentes áreas de la institución.

		Coordinación de la compra de materiales necesarios para el mantenimiento del local.
	<b>Mensuales</b>	Coordinación y cotización con proveedores para la compra de suministros para el área de limpieza.  Elaboración de inventario en bodega de los suministros.
<b>Por equipo y documentación</b>		Responsable de las herramientas de la empresa.
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>		
<b>Requisitos académicos</b>		Secundaria completa
<b>Experiencia laboral</b>		Uno o dos años de experiencia relacionada con el puesto.
<b>Conocimientos complementarios</b>		Conocimiento sobre el arreglo de aires acondicionados, preferiblemente.  Conocimientos en fontanería.
<b>Requisitos legales</b>		Hoja de delincuencia limpia y al día con vigencia mínima de 1 mes.
<b>Competencias requeridas</b>		-Trabajo bajo presión.  -Responsabilidad.  -Adaptabilidad.  -Resolución de problemas.
<b>Condiciones de trabajo</b>		<b>Esfuerzo físico:</b> Sí requiere de esfuerzo físico.

	<p><b>Esfuerzo visual:</b> No requiere de esfuerzo visual.</p> <p><b>Esfuerzo mental:</b> No requiere de esfuerzo mental.</p>
	<p><b>Condiciones ambientales:</b> Está expuesto al ruido, la temperatura, la iluminación.</p>
	<p><b>Riesgos laborales:</b> Se expone a caídas, golpes, laceraciones.</p>



**MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE  
COMPETENCIAS LABORALES, INSTITUTO  
COSVIC SEDE PUNTARENAS**

Fecha: enero, 2024

<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Misceláneo
<b>Departamento</b>	Limpieza
<b>Rango salarial</b>	Salario base (Misceláneo)
<b>Jornada laboral</b>	Diurna
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Descripción principal del puesto</b>	Mantiene la limpieza y el orden de la institución.
<b>Funciones específicas de puesto</b>	<p>Brinda apoyo en la organización de eventos o reuniones realizadas por la sede.</p> <p>Brinda apoyo a la admiración, si así se requiere.</p> <p>Lleva y recibe correspondencia a las diferentes áreas de la institución.</p> <p>Brinda apoyo a mantenimiento.</p>
<b>Funciones específicas por periodo de tiempo</b>	<p><b>Diarias</b></p> <p>Mantiene limpias y ordenadas las áreas asignadas, como oficinas, pasillos, baños, cocinas, otras. Esto incluye barrer, trapear, limpiar superficies, vaciar cestos de basura, otras.</p> <p>Realiza bitácoras del día.</p>

	<b>Semanales</b>	Realiza limpieza profunda de áreas determinadas. Genera reportes de las actividades realizadas semanalmente.
	<b>Mensuales</b>	Revisa inventario en bodega de suministros.
<b>Por equipo y documentación</b>		Responsable de los materiales de limpieza de la empresa.
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>		
<b>Requisitos académicos</b>		Secundaria completa.
<b>Experiencia laboral</b>		No requiere.
<b>Conocimientos complementarios</b>		No requiere.
<b>Requisitos legales</b>		Hoja de delincuencia limpia y al día con vigencia mínima de 1 mes.
<b>Competencias requeridas</b>		-Trabajo bajo presión.  -Responsabilidad.  -Adaptabilidad.
<b>Condiciones de trabajo</b>		<b>Esfuerzo físico:</b> Sí requiere de esfuerzo físico.  <b>Esfuerzo visual:</b> No requiere de esfuerzo visual.  <b>Esfuerzo mental:</b> No requiere de esfuerzo mental.
		<b>Condiciones ambientales:</b> Está expuesto al ruido, la temperatura, la

	iluminación y a productos químicos de limpieza.
	<b>Riesgos laborales:</b> Se expone a caídas, golpes, laceraciones.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## Conclusiones

A continuación, se enumeran las principales conclusiones a las cuales fue posible llegar mediante la investigación realizada.

A lo analizado a la variable uno se pudo detectar que el instituto COSVIC no maneja información documentada por lo que le es difícil reconocer las necesidades de sus áreas, así como las de sus empleados, dejando de lado sus competencias y haciéndolos asumir labores no acordes a sus capacidades provocando faltas en sus procesos.

También se observa que existe una necesidad de estandarizar y alinear los perfiles de cargo y las competencias laborales en todas las áreas administrativas del instituto ya que no se tiene transparencia en sus procesos.

En base a lo desarrollado en el objetivo dos, se concluye que la falta de un manual de funciones y competencias laborales específico dificulta la claridad de roles y responsabilidades en las áreas administrativas del instituto COSVIC ya que no están adecuadamente definidas y documentadas ni son de conocimiento general para su personal.

Con respecto a lo analizado del objetivo número tres, el instituto COSVIC sede Puntarenas en efecto no presenta un organigrama concreto ni establecido ni de conocimiento para sus colaboradores lo que parece haber una clara delimitación de funciones y responsabilidades entre los diferentes departamentos, sin embargo, la estructura puede ser demasiado compleja, lo que generará posibles desafíos de comunicación y obstáculos en la toma de decisiones.

Un manual de puestos constituye una guía sobre las responsabilidades y requisitos que se establezcan en cada organización, alineados con los objetivos estratégicos y la

cultura organizacional, lo que contribuirá en la participación y el compromiso de la administración para implementar cambios en las responsabilidades y requisitos del personal.

### **Recomendaciones**

A continuación, se enumeran las principales recomendaciones para la empresa:

Establecer un sistema de evaluación de desempeño alineado con las competencias definidas para cada cargo. Revisar periódicamente las competencias requeridas y actualizar los perfiles de cargo según los cambios en las necesidades del instituto.

Si bien el instituto COSVIC tiene identificada su razón de ser en el mercado es primordial analizar la visión y la misión de la organización para asegurar que las responsabilidades y requisitos definidos estén alineados con ellos, además de ello, el instituto deberá de identificar y considerar sus objetivos estratégicos ya que no se encuentran definidos por la institución.

Identificar las brechas entre las responsabilidades y requisitos actuales y los requeridos para lograr el desempeño organizacional deseado.

Se recomienda elaborar un mapeo de todos los procesos existentes que se encuentran en las diferentes áreas, con el fin de establecer una estructura organizacional acorde a las necesidades y acorde a los objetivos del instituto.

Con la implementación del manual de funciones específico en función a la mejora de su gestión algunas de las recomendaciones que se consideran son;

Capacitar a todo el personal administrativo sobre el manual de funciones y competencias, asegurando su comprensión, alineamiento y entendimiento de su contenido, además de hacer de conocimiento general su nueva implementación.

## Referencias bibliográficas

- Allen L. (2015) *Igualdad de oportunidades en Costa Rica.*—  
<https://www.diarioextra.com/Noticia/detalle/253437/igualdad-de-oportunidades-en-costa-rica>
- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Grupo Editorial Norma.
- Barceló C. ( s.f a ) Cómo elaborar un Plan de Capacitación. Blog de recursos humanos. Consultado el día 02 de junio 2023. Tomado de : Cómo elaborar un Plan de Capacitación • Recursos Humanos Hoy (imf-formacion.com).
- Barceló C. ( s.f b) Cómo elaborar un Plan de Capacitación. Blog de recursos humanos. Consultado el día 02 de junio 2023. Tomado de: Los 4 niveles de evaluación de la formación de Kirkpatrick (imf-formacion.com).
- Bautista (2011). Proceso de investigación cualitativa. Colombia: El **Manual Moderno**.
- Blanco P. ( 2007) Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias. ESIC Editorial.
- Bunk, G. (1994): “La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA”. Revista Europea de Formación Profesional, 1, (8-14).
- Busines Insider México ( 2022) Las 8 principales tendencias laborales que veremos en 2023. Consultado el 03 de junio 2023. Tomado de: Las 8 principales tendencias laborales que veremos en 2023 (businessinsider.mx)

- Caja Costarricense del Seguro Social. (2018). Manual Descriptivo de Puestos. <https://rrhh.ccss.sa.cr/portallrh/documentos/manual-puestos.pdf>
- Castelán J. ( 2023) Selección por competencias: encuentra el talento ideal y construye equipos exitosos. Crehana . Consultado el 02 de junio 2023 . ¿Qué es la selección por competencias y cómo se realiza? (crehana.com).
- Chain Suplly ( 2018) Tendencias en gestión del talento humano por competencias. Busines Shool . Consultado el 02 de junio 2023 . Tomado de : Gestión del talento humano por competencias | EAE.
- Chiavenato, I. (2007). “Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones”. Mc Graw Hill, Octava Edición.
- Chiavenato, I. ( 2009 ). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. México D.F. Editorial mexicana. Núm. 736.
- Chiavenato, I. ( 2007 ). Introducción a la teoría general de la administración: 7º Edición. Tlalnepantla , Editorial de México.
- Fernández, A (2006): “Pensemos en las Competencias”, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/enfoque-de-competencias-en-las-empresas/titividad.htm> (consultado: junio 2023 ).
- Flick, U. (2018). Introducción a la investigación cualitativa (6ª ed.). <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/an-introduction-to-qualitative-research/book261109>.

Flores, R. (2014) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Digital UNID.

García y Giacobbe (2009). *Nuevos desafíos en la investigación*. Argentina: Homo Sapiens Ediciones.

Gil F. (2007) *La evaluación de competencias laborales*. *Educación XX1*, (10), 83-106.

Hernández, Fernández, y Baptista (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Hernández Orozco, C. (1999). *Análisis Administrativo: técnicas y métodos*. 1 Ed, San José, C.R.: editorial EUNED.

Iranzo, M (2017) *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*. Universidad Pontificia de Comillas. ICADE-ICAI.

LR. La República (2022) *Tendencias laborales: cinco retos para las empresas y la gestión del talento en 2023*. La república. Consultado el 02 de junio del 2023. Tomado de: *Tendencias laborales: cinco retos para las empresas y la gestión del talento en 2023* (larepublica.com).

Martínez A. ( s. f ) *Identificación de las necesidades de las organizaciones* . Consultado el día 03 de junio 2023. Recuperado de: *Identificación de Necesidades en la organización.pdf* (aduma.cat).

McClelland, D (1973): *La medición de las competencias*. Disponible en *MEDICIÓNDELASCOMPETENCIAS.pdf*

Ministerio de trabajo (s.f) *Código de trabajo*, recuperado de: *Codigo\_Trabajo\_RPL.pdf* (mtss.go.cr).

Moyado A (2023) ¿Cuál es la diferencia entre función y responsabilidad en el ámbito Laboral? Centro Banamex. Consultado el día 06 de junio 2023 , Tomado de: ¿Cuál es la diferencia entre función y responsabilidad en el ámbito laboral? - centrobanamex.com.mx

Narváez M (s.f) Estrategia organizacional: Qué es, ventajas y tipos. Quiestion.pro. Consultado el día 03 de junio 2023. Tomado de: Estrategia organizacional: Qué es, ventajas y tipos (questionpro.com).

Navarrete, M. (2018). *La capacitación del personal y el desempeño laboral* (Master's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Maestría en Gestión del Talento Humano.).

Organización Internacional del Trabajo (2022). Es esencial intensificar los progresos en materia de diversidad e inclusión para crear lugares de trabajo productivos y resilientes. Comunicado de prensa. Consultado el 01 de junio 2023. Tomado de:

Ortega C. ( s. f) Cómo realizar una evaluación de competencias laborales. Question. Pro. Consultado el día 03 de junio 2023. Tomado de: Cómo realizar una evaluación de competencias laborales (questionpro.com).

Pacheco J (2023) Responsabilidades Laborales: Cuales son, Empresa y Trabajador. Web empresas. Consultado el día 3 de junio 2023. Recuperado de : ▷ Responsabilidades Laborales: Cuales son, Empresa y Trabajador | 2023 | Web y Empresas.

Pecanha V. (2020) Conoce el modelo de gestión por competencias y cómo colabora para aumentar la productividad en las empresas. Rock Content. Consultado el día 03 de

junio 2023. Tomado de: Gestión por competencias: qué es y cuáles son sus características (rockcontent.com).

Pursell S. (s.f) Reconocimiento laboral: tipos, ejemplos y cómo aplicarlo en tu empresa.

Hud spot. Consultado el 01 de junio 2023. Tomado de: Reconocimiento laboral: tipos, ejemplos y cómo aplicarlo en tu empresa (hubspot.es).

Rojas W (2015) La evaluación de desempeño basada en competencias. Consultado el 03 de

junio 2023. Tomado de: La evaluación de desempeño basada en competencias | Conexión ESAN.

Sagi-Vela L. (2004) Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal

y de la organización. ESIC Editorial.

Saracho, J. (2005) Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y

metodologías para la identificación y construcción de competencias. RIL Editores.

Saunders A. ( s.f) El impacto de la tecnología en el crecimiento y el empleo. BBVA.

Consultado el día 03 de junio 2023. Tomado de: El impacto de la tecnología en el crecimiento y el empleo | OpenMind (bbvaopenmind.com).

Tamayo y Tamayo (2003). El Proceso de Investigación Científica 4ta Edición. México:

Limusa S.A.

Torrecilla, O. (2005). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. Mza.,

documento de cátedra, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNC. Recuperado de: Clima\_organizacional-libre.pdf (d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net).

Torres, J & Jaramillo, L. Diseño y análisis del puesto de trabajo. Herramienta para la Gestión del Talento Humano, 2014 Universidad del Norte.

Vargas S. (2017) Diseño de puestos y medición de trabajo, su enfoque e importancia. micarrera.com. Consultado el día 02 de junio. Tomado de: Diseño de puestos y medición de trabajo, su enfoque e importancia – MiCarrera.

Vargas, F, Casanova, F. y Montanaro, L. (2001) El enfoque de competencia laboral: manual de formación. Cinterfor.

White S. (2018) Planificación de sucesión: una estrategia clave de talento para los negocios. EspañaCio. Consultado el día 03 de junio 2023) . Recuperado de: Planificación de sucesión: una estrategia clave de talento para los negocios | Capital Humano | CIO (ciospain.es).

## **Anexos**

**Anexo #1****Entrevista**

**Universidad Técnica Nacional**  
**Sede del Pacífico**  
**Carrera: Licenciatura en Gestión Empresarial**

**Estimado participante:**

El siguiente cuestionario tiene como único fin recolectar información relativa al proyecto: Propuesta de un manual específico de funciones y de competencias laborales basado en el estudio estructural del instituto COSVIC, sede Puntarenas, para el periodo 2024.

A continuación, se le presentará una serie de interrogantes para las cuales se espera una respuesta verídica y basada en su conocimiento y experiencia dentro de los fines antes descritos.

**Datos Personales**

1. Puesto de trabajo que ocupa: \_\_\_\_\_

2. Nivel académico que recibe:

A. Primaria	
B. Secundaria	
C. Técnico	
D. Universitario	

Si su opción es la de D, por favor indique la carrera a la cual pertenece.

Administración	
Contaduría	
Trabajo Social	
Psicología	

3.¿Cuánto es el tiempo que tiene de laborar para COSVIC?

De 0 a 6 meses ( )

De 6 meses a 1 año ( )

De 1 año a 3 años ( )

De 3 años a 5 años ( )

Guion del entrevistador: Estimado colaborador, agradecemos el tiempo que nos está brindando para nuestro proyecto. Quiero conversar con su persona sobre el área actual de su trabajo. ¿Es usted tan amable de describirme sus labores en relación con el área actual donde se desempeña?

Respuesta del participante: (El investigador es el que anota)

Guion del entrevistador: Muchas gracias, señor colaborador. Ha sido muy claro en la descripción. Este proyecto tiene como objeto el diseño de un manual específico de funciones y de competencias laborales que se adapte a las necesidades y áreas

administrativas, con el propósito de mejorar el desempeño organizacional de los colaboradores del Instituto COSVIC, sede de Puntarenas. Voy a hacerle algunas preguntas respecto a este aspecto del proyecto.

4.¿Qué tipo de actividades o funciones realiza en su puesto y con qué frecuencias las realiza?

Función1

---

Frecuencias con que realiza cada función.

Diaria	Semanal	Mensual

Función2

---

Frecuencia con que realiza cada función.

Diaria	Semanal	Mensual

Función3

---

Frecuencia con que realiza cada función.

Diaria	Semanal	Mensual

#### Función 4

---

Frecuencias con que realiza cada función.

Diaria	Semanal	Mensual

5. ¿Existe una estructura organizacional formalizada en la empresa? SÍ ( ) NO ( ) En caso de no existir, ¿cómo se toman las decisiones y cómo se asignan las responsabilidades?

---



---

6. ¿Puede describir cómo considera que está diseñada la actual estructura organizacional (organigrama)?

---



---

7. ¿Indique en qué tipo de entorno laboral trabaja usted y cuáles son sus condiciones ambientales?

---

---

8. ¿Cuáles factores de riesgo físico considera usted que están relacionados con su trabajo?

---

---

9. ¿Existe en el Instituto COSVIC, sede Puntarenas, alguna política o lineamiento en relación con la gestión del talento humano, respecto de alguno de los siguientes enunciados: reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño? Sí ( ) No ( ). Comente al respecto:

---

---

10. ¿Tiene asignado equipo o activos de la institución de los cuales sea usted responsable?

---

---

11. ¿Cómo fue el proceso de integración a la institución, se les proporcionó información sobre las tareas y responsabilidades de su puesto? Sí ( ) No ( ). Comente al respecto.

---

---

12. ¿El puesto en el que usted se encuentra requiere de experiencia previa?

De 0 a 6 meses ( )

De 6 meses a 1 año ( )

Mas de 1 año ( )

13. Califique, marcando con una equis, de poco importante a muy importante, las competencias laborales que demanda su cargo en el Instituto COSVIC, sede Puntarenas.

Cargo: \_\_\_\_\_

Competencia laboral	Poco importante	Algo importante	Importante	Muy importante
Trabajo en equipo				
Resolución de problemas				
Pensamiento creativo				
Inteligencia emocional				
Comunicación efectiva				
Adaptabilidad				
Proactividad				
Orientación a resultados				
Toma de decisiones				
Responsabilidad				
Liderazgo				
Habilidad analítica				
Enfoque en el cliente				
Servicio al cliente				
Logros motivacionales				
Planificación				
Autonomía				
Compromiso				
Desarrollo organizativo				
Relaciones interpersonales				

Tolerancia a trabajo bajo presión				
Uso de tecnologías de información				

**Anexo # 2**

**Universidad Técnica Nacional**  
**Sede del Pacífico**  
**Carrera: Licenciatura en Gestión Empresarial**

Modelo de encuesta

**Instrucciones**

A continuación, se le presenta una serie de preguntas donde debe marcar con una (x) la respuesta que mejor considere. Las opciones por considerar son las siguientes:

1. ¿Las metas de la institución se encuentran claramente enunciadas?

SÍ ( ) NO ( )

2. ¿Hay claridad en cuanto a los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad?

SÍ ( ) NO ( )

3. ¿Existe un organigrama actualizado y accesible para todos los empleados?

SÍ ( ) NO ( )

4. ¿La estructura actual permite una distribución efectiva de responsabilidades y toma de decisiones?

SÍ ( ) NO ( )

5. ¿Existen oportunidades para mejorar el diseño de la estructura y la distribución de las responsabilidades?

SÍ ( ) NO ( )

6. ¿La estructura actual genera cuellos de botella en la toma de decisiones o en los procesos?

SÍ ( ) NO ( )

7. ¿Existen duplicidades en las responsabilidades y tomas de decisiones?

SÍ ( ) NO ( )

8. ¿Hay cambios constantes en el entorno empresarial que puedan afectar la efectividad de la estructura actual?

SÍ ( ) NO ( )

9. ¿En los roles y responsabilidades actuales, existen riesgos que puedan afectar la eficiencia y el desempeño de la empresa?

SÍ ( ) NO ( )

10. ¿Cómo es la gestión del cambio y la innovación en la Academia/Instituto COSVIC?

Buena ( )

Deficiente ( )

## Análisis FODA.

### Fortalezas (F):

1. ¿Cuáles consideras que son los puntos fuertes de la Academia/Instituto de estudio?
2. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que crees que tiene COSVIC frente a otras instituciones similares?

### Oportunidades (O):

1. ¿Qué oportunidades identifica en el entorno actual que se podrían aprovechar para mejorar la oferta Academia/Instituto COSVIC?
2. ¿Qué tendencias o cambios en la educación considera que podrían beneficiar si se adaptan adecuadamente?

### Debilidades (D):

1. ¿Cuáles cree que son las principales debilidades o áreas de mejora?
2. ¿Hay algún aspecto de la Academia/Instituto COSVIC que usted considera necesitan mejorar urgentemente?
3. ¿Qué críticas o comentarios negativos ha escuchado acerca de la institución?

### Amenazas (A):

1. ¿Cuáles son los principales desafíos o amenazas a los que se enfrentan como Academia/Instituto COSVIC?
2. ¿Cuáles son los factores externos que podrían afectar negativamente la reputación o capacidad para atraer estudiantes?

**Anexo#3**

**Observación estructurada**  
**Universidad Técnica Nacional**  
**Sede del Pacífico**  
**Carrera: Licenciatura en Gestión Empresarial**

**Observación estructurada.**

La siguiente observación estructurada tiene como único fin la recolección de información relativa al proyecto: Propuesta de un manual específico de funciones y de competencias laborales basado en el estudio estructural del Instituto COSVIC, sede Puntarenas, para el periodo 2024.

El día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_, en \_\_\_\_\_,

desde las \_\_\_\_\_, hasta las \_\_\_\_\_, Paulette Dayana Mora Marchena y Justin Rashid Carvajal Chaves, estudiantes de la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico, observaron, previa autorización de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

**Escala de cumplimiento observable**

<b>A D</b>	<b>Cumplimiento destacado</b>
<b>A E</b>	<b>Cumplimiento esperado</b>
<b>A N</b>	<b>No se tiene cumplimiento</b>
<b>A I</b>	<b>No se logra identificar</b>

Competencia laboral	Sí	No	Observaciones
Trabajo en equipo			
Resolución de problemas			
Pensamiento creativo			
Inteligencia emocional			
Comunicación efectiva			
Adaptabilidad			
Proactividad			
Orientación a resultados			
Toma de decisiones			
Responsabilidad			
Liderazgo			
Habilidad analítica			
Enfoque en el cliente			
Servicio al cliente			
Logros motivacionales			
Planificación			
Autonomía			

---

Compromiso

---

Desarrollo

---

organizativo

---

Relaciones interpersonales

---

Tolerancia a trabajo bajo presión

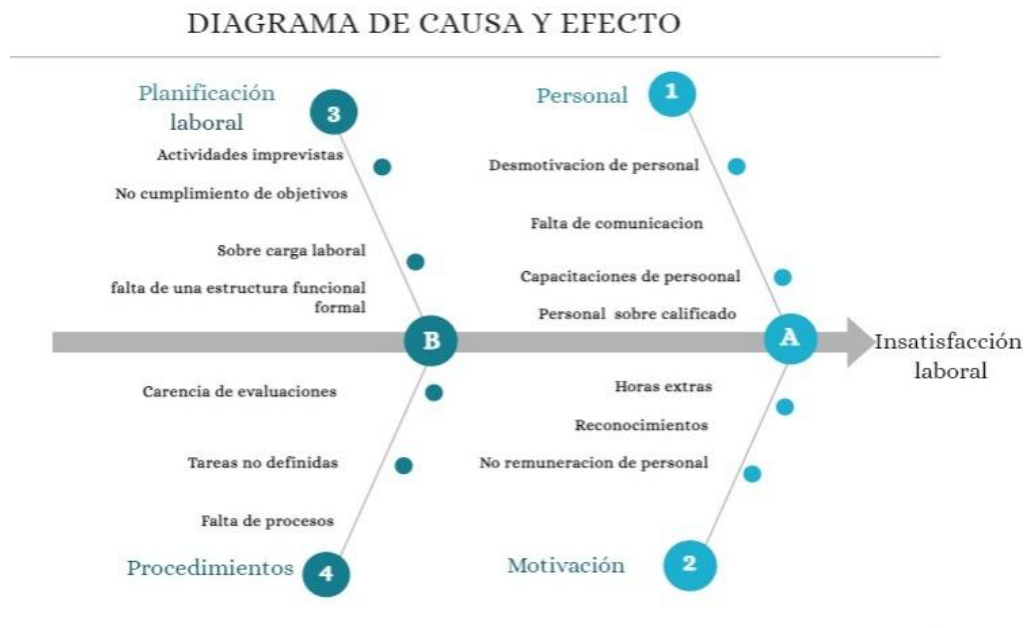
---

Uso de tecnologías de información

---

## Anexo # 4

### Diagrama de causa y efecto



**Anexo IV**  
**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE LOS TRABAJOS FINALES DE**  
**GRADUACIÓN UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL**  
**(Trabajo colectivo)**

Fecha 05/10/2024  
 Señores  
 Vicerrectoría de Investigación  
 Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Sustentantes	Cedula
<u>Paulette Dayana Mora Marchena</u>	<u>6-0423-0315</u>
<u>Justin Rashid Carvajal Chaves</u>	<u>1-1641-0733</u>

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado:

Propuesta de un manual específico de funciones y de competencias laborales basado en el estudio estructural del Instituto COSUIC, sede Puntarenas, para el periodo 2024.

El cual se presenta bajo la modalidad de:



- Seminario de Graduación  
 Proyecto de Graduación  
 Tesis de Graduación

Presentado en la fecha 03/09/2024, autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, sede Pacífico, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

Autorizo	SI	NO
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	<input checked="" type="checkbox"/>	
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	<input checked="" type="checkbox"/>	
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	<input checked="" type="checkbox"/>	
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)	<input checked="" type="checkbox"/>	
Consulta electrónica con texto protegido	<input checked="" type="checkbox"/>	
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	<input checked="" type="checkbox"/>	
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	<input checked="" type="checkbox"/>	

Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre	Cedula	Firma
<u>Paulette Mora Marchena</u>	<u>6-0423-0315</u>	
<u>Justin Carvajal Chaves</u>	<u>1-1641-0733</u>	

Día 05 de Octubre del 2024.