

Acceptance date: 20/01/2025

## CRITERIOS CLAVES PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE PUESTO EN LOS CENTROS DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO

---

***Steve Alí Monge Poltronieri***

Universidad Nacional, Costa Rica

<https://orcid.org/0000-0002-2206-2259>

***Deiby Mariano Paniagua Arce***

Universidad Nacional, Costa Rica

<https://orcid.org/0009-0004-3085-1874>

***Luis Ricardo Alfaro Vega***

Universidad Nacional, Costa Rica

<https://orcid.org/0009-0008-2786-0015>

***Carolina Alemán Ramírez***

Universidad Nacional, Costa Rica

<https://orcid.org/0000-0001-9408-2366>

***Nidra Rosabal Vitoria***

Universidad Nacional, Costa Rica

<https://orcid.org/0000-0002-1992-2529>

***Immanuel Cruz Fuentes***

Universidad Nacional, Costa Rica

<https://orcid.org/0000-0003-3335-8079>

***Grettel Villalobos Víquez***

Universidad Nacional, Costa Rica

<https://orcid.org/0000-0002-4196-0759>

***Héctor Fonseca Schmidt***

Universidad Nacional, Costa Rica

<https://orcid.org/0000-0002-3371-5403>

All content in this magazine is licensed under a Creative Commons Attribution License. Attribution-Non-Commercial-Non-Derivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).



**Laura Cartín Chaverri**

Universidad Florencio del Castillo, Costa Rica  
<https://orcid.org/0009-0009-6055-2636>

**Karen Andrea Vásquez Esquivel**

Universidad Nacional, Costa Rica  
<https://orcid.org/0009-0001-5565-2335>

**Karolina Campos Núñez**

Ministerio de Educación Pública, Costa Rica  
<https://orcid.org/0000-0001-7309-3621>

**Adriana Zamora Vargas**

Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica  
<https://orcid.org/0000-0003-3569-6901>

**Resumen:** La gestión de recursos humanos es una función clave en cualquier organización y es responsable de administrar el activo más valioso de la organización: sus empleados, y es que el núcleo de la gestión de recursos humanos incluye la gestión sistemática y estratégica del capital humano de una organización. Esto implica tareas tales como reclutamiento y la contratación, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, administración de compensaciones y beneficios, y garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones laborales. El principal objetivo de la gestión de recursos humanos es optimizar la fuerza laboral para lograr de manera efectiva las metas y objetivos de la organización. Los Centros de Acondicionamiento Físico, deben considerar apearse a los aspectos necesarios para un adecuado diseño de puestos de trabajo, que les permita atraer, seleccionar, incorporar, potenciar y retener al mejor talento humano en sus empresas, además de aplicar prácticas correctas que no violenten el derecho de las personas que desean participar como empleados en la empresa.

**Palabras-clave:** administración, perfil de interés, recursos humanos, trabajo.

## LOS RECURSOS HUMANOS

El papel de Recursos Humanos (RRHH) ha cambiado significativamente a lo largo de los años, tradicionalmente visto como una función puramente administrativa, ahora se considera un socio estratégico en la organización que contribuye directamente a su éxito general (Robbins y Coulter, 2010, Tenesaca y Velesaca, 2010). Este cambio refleja el creciente reconocimiento de que los empleados de una organización son su recurso más importante y que la gestión eficaz del capital humano es fundamental para lograr una ventaja competitiva a largo plazo (Alfaro, 2012; Alles, 2019; Da Silva, 2002).

Una de las funciones estratégicas clave de RRHH es garantizar que las estrategias de este departamento estén alineadas con los objetivos comerciales generales de la organización, esto significa que las iniciativas de recursos humanos, como la contratación, la formación y la compensación, deben respaldar los objetivos más amplios de la organización (Armijos, Bermúdez y Mora, 2018). Además, RRHH desempeña un papel fundamental en la gestión del talento y la planificación de la sucesión, asegurando que la organización tenga un grupo de candidatos calificados listos para ocupar puestos clave a medida que surja la necesidad, esto incluye identificar empleados de alto potencial, brindarles oportunidades de desarrollo (Marín, 2021; Sánchez y Toro, 2022) y prepararlos para futuros puestos de liderazgo.

Otro de los puntos clave de RRHH es responsable de construir y mantener la cultura organizacional, fomentando valores como la colaboración, la innovación y la inclusión que son esenciales para un ambiente de trabajo positivo (García y Forero, 2020). Por esto, RRHH desempeña un papel vital en la promoción del compromiso de los empleados mediante el desarrollo de programas y eventos para motivarlos e inspirarlos a rendir al máximo.

Los Centros de Acondicionamiento Físico (CAF) son empresas comerciales destinadas a la prestación de servicios de entrenamiento físico y desarrollo muscular, no obstante, pese a la especificidad de sus servicios, esto no los aleja de la necesidad de una adecuada gestión de los recursos humanos. En el acelerado entorno empresarial actual, las organizaciones deben poder adaptarse al cambio rápidamente, y por lo tanto RRHH desempeña un papel importante en la gestión del cambio organizacional, y ayudan a facilitar el proceso de cambio comunicándose eficazmente con los empleados, brindándoles capacitación y

apoyo, y abordando cualquier problema o resistencia que pueda surgir (Gómez, 2021). Al gestionar el cambio de forma eficaz, RRHH ayuda a garantizar que la organización pueda adaptarse a nuevos desafíos y oportunidades.

## **PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

El proceso de gestión de recursos humanos es un marco integral que abarca todas las actividades relacionadas con la gestión de la fuerza laboral de una organización, y es este proceso el que garantiza que la organización tenga las personas adecuadas con las habilidades adecuadas en los roles correctos y que estos empleados estén motivados, desarrollados y retenidos de manera efectiva (Hurtado, 2024; Pérez y Ayala, 2021; Wayne, 2010). El proceso de gestión de recursos humanos es fundamental para el éxito general de una organización, y así también en los CAF, porque afecta directamente la productividad, la satisfacción de los empleados y el logro de los objetivos comerciales.

Este proceso de gestión se puede definir de la siguiente manera:

- **Diseño de perfiles de puestos:** es el proceso inicial de toda gestión de RRHH, se enfoca en la identificación de los puestos necesarios para la organización, su diseño por medio de requisitos laborales específicos, utilizando el análisis del trabajo para crear descripciones y especificaciones del trabajo. Estos documentos describen los deberes, responsabilidades, habilidades y calificaciones necesarias para el puesto (Bermúdez y Contreras, 2020; Vadillo, 2021; Vilcaguano, 2011).
- **Reclutamiento y la selección:** son elementos fundamentales del proceso de gestión de recursos humanos. El objetivo del reclutamiento es atraer un grupo de candidatos calificados entre los cuales la organización pueda seleccionar aquellos

que mejor satisfagan sus necesidades, una vez diseñado el puesto y que los requisitos laborales están claros, los profesionales de RRHH utilizan una variedad de métodos para atraer candidatos, incluidas ofertas de trabajo, redes sociales, agencias de contratación y referencias de empleados (Ariel, 2021; Franco y Oquendo, 2020). El proceso de selección implica evaluar a los candidatos para determinar su idoneidad para el puesto, por lo que el proceso de selección generalmente implica revisar currículums, realizar entrevistas, administrar pruebas o evaluaciones y realizar verificaciones de antecedentes (Universidad de Oriente, 2013).

- **Capacitación y el desarrollo:** una vez que los empleados son contratados, se les debe capacitar constantemente para garantizar que puedan desempeñar sus funciones de manera efectiva y continuar creciendo dentro de la organización. La capacitación se refiere a actividades que mejoran el desempeño laboral actual de los empleados mediante la mejora de sus conocimientos, habilidades y capacidades. Esto puede incluir capacitación técnica relacionada con funciones laborales específicas, así como capacitación en habilidades sociales en áreas como comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas. El desarrollo, por otro lado, se centra en el crecimiento a largo plazo y el desarrollo profesional de los empleados. Esto incluye oportunidades para que los empleados aprendan nuevas habilidades, asuman responsabilidades adicionales y se preparen para roles futuros dentro de la organización (Dessler et al. 2011; Wayne, 2010).

- **Evaluación del desempeño** es una parte importante del proceso de gestión de recursos humanos porque proporciona un método estructurado para evaluar y mejorar el desempeño de los empleados (Rivera, 2013). Las revisiones de desempeño generalmente se realizan anual, semestral o trimestralmente, según la política de la organización. El objetivo principal de la evaluación del desempeño es proporcionar a los empleados realimentación sobre su desempeño laboral, identificar áreas de mejora y establecer metas futuras.

- **Salarios y los beneficios:** son herramientas importantes para atraer, motivar y retener empleados en la empresa, mientras que la remuneración se refiere a la compensación monetaria que reciben los empleados por su trabajo, incluidos sueldos, salarios, bonificaciones y comisiones. Por otro lado, los beneficios incluyen diversos beneficios no monetarios como seguros médicos, planes de jubilación, vacaciones pagadas y programas de bienestar. La remuneración competitiva suele ser un factor decisivo para los candidatos a la hora de considerar oportunidades laborales y desempeña un papel importante en la retención de empleados (Chiavenato, 2009; Delgado y Ena, 2011). Es necesario revisar y ajustar periódicamente los paquetes de compensación y beneficios para seguir siendo competitivos en el mercado laboral y garantizar el cumplimiento de las capacidades financieras y los objetivos estratégicos de la organización.

- **Retención del talento:** las estrategias de retención se centran en reducir la rotación de empleados creando un ambiente donde los empleados se sientan valorados, apoyados y satisfechos con su trabajo. Una de las formas más efectivas

de retener el talento es brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional (Alles, 2012; Bernal et al., 2020). Además del desarrollo profesional, construir una cultura organizacional positiva es fundamental para la retención de empleados ya que una cultura que promueva la inclusión, el reconocimiento, el equilibrio entre la vida laboral y personal y el bienestar de los empleados puede ayudar a aumentar la satisfacción laboral y reducir la probabilidad de rotación.

Al establecer una adecuada gestión de los recursos humanos, los CAF pueden no solo garantizar la posibilidad de contar con el mejor talento humano, sino que también gozarán de un mejor entorno laboral que se traduce en un mayor compromiso y fidelización de los empleados con la empresa, un mejor alcance de los objetivos organizacionales y al final se verá traducido en mejores rendimientos.

## **VINCULACIÓN DEL DISEÑO DE PUESTOS A OTRAS ÁREAS DEL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS**

El diseño de puestos son el documento fundamental de la gestión de RRHH que detallan las responsabilidades, habilidades, calificaciones y expectativas asociadas con un rol específico en una organización. Pero su importancia va mucho más allá de la simple definición del trabajo: son una parte integral de diversos procesos de recursos humanos que garantizan coherencia, eficiencia y alineación con los objetivos organizacionales.

Los perfiles laborales desempeñan un papel crucial en el proceso de reclutamiento y selección y son la base para identificar y atraer candidatos adecuados, es por esto por lo que el proceso comienza con la creación de un perfil laboral que describe claramente las funciones esenciales, las habilidades requeridas, las calificaciones y la experiencia de un rol es-

pecífico (Bermúdez y Contreras, 2020; Carle, 2023; Vadillo, 2021; Vilcaguano, 2011). Esta descripción detallada ayuda a los profesionales de recursos humanos y a los gerentes de los CAF a crear ofertas de trabajo precisas que se dirijan al grupo de candidatos deseado, ya que el perfil del puesto dictará específicamente las características, conocimientos y habilidades con las que se requiere que se cuente la persona aspirante al puesto.

Durante la fase de contratación, las sesiones informativas laborales garantizan que el equipo de contratación permanezca centrado en las necesidades específicas de la organización. Proporcionan puntos de referencia para evaluar la hoja de vida, realizar entrevistas y tomar decisiones de selección. Por ejemplo, al hacer coincidir las preguntas de la entrevista con las habilidades y calificaciones enumeradas en un perfil laboral, los reclutadores pueden evaluar de manera más efectiva si un candidato tiene las cualidades necesarias para tener éxito en un puesto.

Además, los perfiles laborales ayudan a eliminar sesgos en el proceso de selección al establecer criterios objetivos para evaluar a los candidatos. Esto ayuda a crear un proceso de contratación más transparente y justo, reduciendo el potencial de discriminación y garantizando que los mejores candidatos sean seleccionados según sus méritos. La integración de descripciones de puestos en el reclutamiento y la selección conduce en última instancia a mejores decisiones de contratación, mayor satisfacción de los empleados y menor rotación (Bernal et al., 2020; Franco y Oquendo, 2020).

Una vez contratados los empleados, los perfiles laborales siguen desempeñando un papel fundamental en su formación y desarrollo. Estos perfiles sirven como guía para identificar las habilidades y capacidades que un empleado necesita para desempeñar su trabajo de manera efectiva (Guevara, 2011).

Al comparar las capacidades actuales de un empleado con los requisitos descritos en su perfil laboral, RRHH puede identificar brechas de habilidades y desarrollar programas de capacitación específicos para abordarlas.

El perfil laboral también guía el desarrollo de planes de desarrollo que están alineados con las aspiraciones profesionales del empleado y los objetivos estratégicos de la organización (Solano, 2017). Por ejemplo, si el perfil laboral muestra que habilidades de software específicas son esenciales para el puesto, RRHH puede organizar capacitación para ayudar al empleado a adquirir o mejorar esas habilidades. Este enfoque de capacitación específico garantiza que los recursos se utilicen de manera eficiente y que los empleados reciban el apoyo que necesitan para desempeñar con éxito sus funciones.

Por su parte, las evaluaciones de desempeño son otra área importante donde los perfiles laborales juegan un papel importante, al proporcionar un sistema claro y objetivo para evaluar el desempeño de los empleados, los perfiles laborales ayudan a garantizar que las evaluaciones sean justas, consistentes y alineadas con las expectativas de la organización (Bermúdez y Contreras, 2020).

La remuneración es un factor clave para atraer y retener talento, y las descripciones de los puestos desempeñan un papel clave en la creación de una estructura de remuneración justa y competitiva (Franco y Oquendo, 2020), ya que las descripciones de trabajo describen las responsabilidades, calificaciones y habilidades requeridas para cada función y son utilizadas por los departamentos de recursos humanos para determinar los niveles salariales adecuados.

## **ELEMENTO CLAVE DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

Una descripción del puesto es un documento fundamental dentro de una organización que sirve como modelo para funciones específicas y describe las responsabilidades, expectativas y requisitos esenciales del puesto (Alfaro, 2012; Alles, 2019; Ayensa, 2022; Chiavenato, 2009; Da Silva, 2002; Wayne, 2010). Estas descripciones son esenciales para muchas funciones de RRHH, incluida la contratación, las evaluaciones del desempeño, la capacitación y la compensación. Para ser efectivas, las descripciones de puestos deben ser integrales, claras y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

- **Funciones y responsabilidades clave:** En el centro de cada descripción de trabajo se encuentran las funciones y responsabilidades clave asociadas con el puesto. Esta sección describe lo que los empleados deben hacer a diario y describe los deberes y responsabilidades básicos necesarios para desempeñar el puesto. Una descripción detallada de las funciones y responsabilidades brindará claridad tanto para el empleado como para el empleador al garantizar que las expectativas se comuniquen claramente. Por ejemplo, una persona que ocupa el puesto de instructora en el Centro de Acondicionamiento Físico deberá desempeñar las siguientes tareas:

Diseñar y personalizar planes de entrenamiento, lo que implica crear rutinas de ejercicio adaptadas a las necesidades, objetivos y capacidades de cada cliente, asegurando que sean seguras y efectivas. Supervisar y corregir la técnica de los ejercicios, observar a los clientes durante sus entrenamientos para garantizar que realizan los ejercicios con la forma correcta, reduciendo así el riesgo de lesiones. Motivar y orientar a los clientes para

ayudarlos a alcanzar sus objetivos, manteniendo una actitud positiva y alentadora. Realizar evaluaciones periódicas para medir la condición física de los clientes y ajustar los planes de entrenamiento según sea necesario para maximizar los resultados.

- Relaciones jerárquicas y líneas de mando: En esta sección se describe dónde encaja el puesto dentro de la estructura de la organización, incluido a quién reportará el empleado (o sea, quién es su jefatura en el CAF) y, si corresponde, quienes le reportaran al empleado (o sea, quienes están bajo su subordinación). Comprender estas relaciones es esencial para definir la línea de autoridad, la comunicación, la toma de decisiones y los procesos de trabajo efectivos dentro de una organización.
- Las herramientas y recursos necesarios para hacer el trabajo: el perfil del puesto, además de detallar las tareas que deberán ejecutar las personas empleadas, debe establecer los mecanismos, herramientas y materiales que se deberán utilizar para completar dichas tareas, por ejemplo, en el caso de las personas instructoras en los CAF, se deben establecer las máquinas de entrenamiento, los equipos de mediciones para determinar la aptitud física y evaluación de los componentes físicos de los clientes.
- Métricas y objetivos de rendimiento: Finalmente, una descripción completa del trabajo debe incluir métricas y objetivos de desempeño que describan el nivel de éxito en el puesto. Los indicadores de desempeño son métricas o criterios específicos que se utilizan para evaluar la eficacia de un empleado en el desempeño de sus funciones. Los objetivos son metas o tareas específicas que los empleados deben lograr dentro de un período de tiempo específico. Esto en el caso de los

CAF, debe estar debidamente vinculado con las funciones del puesto, para determinar el grado de cumplimiento de las tareas por parte de los empleados.

## **ELEMENTOS CLAVE DE UNA ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

Las descripciones de puestos son elementos importantes del proceso de contratación y gestión de empleados, ya que sirven como una descripción detallada de las calificaciones, habilidades y características requeridas para un puesto específico (Alfaro, 2012; Alles, 2019; Ayensa, 2022; Chiavenato, 2009; Da Silva, 2002; Wayne, 2010,). Si bien una descripción de trabajo se centra en los deberes y responsabilidades de un puesto, las especificaciones del trabajo describen los criterios detallados que un candidato debe cumplir para ser considerado para un puesto. Estos criterios son importantes para garantizar que se seleccione y equipe a los candidatos adecuados para realizar su trabajo de manera eficaz.

- Educación y capacitación: para estos efectos, la educación se refiere a los procesos formales de educación (primaria, secundaria y universitaria), mientras que la capacitación se refiere a la educación no formal (educación técnica o cursos de formación no conducente a titulación). En el caso de los CAF, para una persona que ocupará el puesto de Instructor o Instructora la educación requerida puede ser Grado Universitario en Educación Física o afines. Mientras que la capacitación pueden ser cursos que complementen el quehacer como instructor o instructora, por ejemplo, capacitación en Métodos avanzados de entrenamiento, Entrenamiento en intervalos de alta intensidad, entre otros.

- Requisitos físicos y condiciones de trabajo: Las demandas físicas y las condiciones de trabajo a menudo se incluyen en las especificaciones del trabajo para garantizar que los candidatos sean conscientes de cualquier demanda física o factor ambiental relacionado con el trabajo. Estos requisitos son especialmente importantes para puestos que implican trabajo físico, operación de maquinaria, equipos o trabajo en entornos exigentes. Por su parte, las condiciones de trabajo se refieren al entorno en el que se realiza el trabajo, incluidos factores como los niveles de ruido, la temperatura y la exposición a materiales peligrosos. Por ejemplo, una especificación del puesto de instructor o instructora podría incluir en los requisitos físicos el manejo de máquinas de contra resistencia, ya que requiere hacer demostraciones constantes para explicarle a los clientes el adecuado uso y postura a la hora de efectuar el ejercicio, así como identificar si los entrenamientos serán en un espacio cerrado como lo es un gimnasio o bien al aire libre, en el que puede haber una mayor exposición a la radiación del sol.

- Habilidades y actitudes deseadas: Si bien estas cualidades pueden no ser necesariamente obligatorias para el puesto, pueden mejorar significativamente las probabilidades de éxito de un candidato y contribuir positivamente a la cultura de la organización. Las habilidades deseadas pueden incluir habilidades que son útiles, pero no relacionadas con el trabajo, como el dominio de un segundo idioma, experiencia en el uso de software específico o habilidades avanzadas para la resolución de problemas. La actitud se refiere a las características personales y la mentalidad que una organización valora y busca en sus empleados. Estos pueden

incluir una actitud positiva, una sólida ética de trabajo, adaptabilidad, trabajo en equipo y compromiso con el aprendizaje permanente.

## **CRITERIOS PARA EVITAR LA DISCRIMINACIÓN EN PERFILES PROFESIONALES**

En el entorno laboral cada vez más diverso y globalizado de hoy, las organizaciones deben asumir una posición activa que garantice el respeto y la igualdad de condiciones y oportunidades como derecho de todas las personas, por lo que requiere realizar procesos de diseño de perfiles laborales libres de cualquier tipo de discriminación y prejuicios, que pueda poner en manifiesto la violencia hacia un grupo social en específico (Rivera, 2013, Solano, 2017). Esto porque la discriminación atenta contra los derechos de las personas, pero también genera una mala imagen corporativa e incluso problemas legales y financieros para la empresa.

## **CONCLUSIÓN**

Los Centros de Acondicionamiento Físico deben hacer un esfuerzo importante por incluir y estructurar dentro de sus organizaciones los procesos de recursos humanos, pero específicamente el diseño de perfiles de puestos, ya que estos perfiles son la base del resto de los procesos de recursos humanos. Además, los perfiles de los puestos bien diseñados son herramientas esenciales que aportan claridad, estructura y dirección a una organización y a los empleados, a la vez que proporcionan mayor eficiencia organizacional, mayor satisfacción de los empleados y promoción de la justicia y la igualdad en el lugar de trabajo. Sin embargo, para maximizar la eficiencia, es importante que los perfiles laborales se revisen y actualicen periódicamente para reflejar los cambios en el entorno empresarial, los estándares de la industria y los requisitos legales.

## REFERENCIAS

- Alfaro, M. (2012). Administración del personal. Red Tercer Milenio S.C.
- Alles, M. (2012). Diccionario de términos de Recursos Humanos. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2019). Desarrollo del talento humano. Ediciones Granica.
- Ariel, J. (2021). Diseño del proceso de Reclutamiento y Selección. La importancia de las descripciones de puestos y la inducción en su implementación. [Tesis de Especialización en Gestión de Recursos Humanos. Universidad Nacional del Rosario]. <https://rehip.unr.edu.ar/server/api/core/bitstreams/cfa3b26a-2a10-491f-9fe9-946b4035756c/content>
- Armijos, F. Bermúdez, A. y Mora, N. (2018). Gestión de administración de los recursos humanos. Universidad y Sociedad, 11(4), 163-170. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-163.pdf>
- Ayensa, Á. (2022). Recursos humanos y responsabilidad social corporativa. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Bermúdez, J. y Contreras, M. (2020). Diseño y análisis de puestos. [Tesis de Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos. Universidad Nacional de Nicaragua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/14700/1/14700.pdf>
- Bernal, J., Brugés, A. Miranda, C. y Orozco, A. (2020). Rotación de personal en la empresa Comerbas S.A.S. [Tesis de Especialización en Gerencia del Talento Humano. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano]. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/10484/Trabajo%20de%20grado.pdf>
- Carle, G. (2023). Lecciones para los recursos humanos: Respuestas para la gestión de las personas y su talento. ESIC Editorial.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. McGraw-Hill Interamericana.
- Da Silva, R. (2002). Teorías de la administración. Editorial Paraninfo.
- Delgado, S. y Ena, B. (2011). Recursos humanos: administración y finanzas. Ediciones Paraninfo.
- Dessler, G., Umaña, E., Gómez, L., Balkin, D., Cardy, R. y Varela, R. (2011). Capacitación y desarrollo de recursos humanos. Pearson Educación.
- Franco, S. y Oquendo, L. (2020). Estrategias de reclutamiento, selección y motivación en el personal de producción y logística de la empresa Ice Man Service S.A.S. [Tesis de Administración de Empresas y Contaduría Pública. Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/40848fe8-3bca-419a-af29-3d9633669d20/content>
- García, M. y Forero, C. (2020). Cambio Organizacional: Una introducción al concepto. <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/2cf24e5c-2417-4396-b793-dd5721f03d33/content>
- Gómez, P. (2021). El cambio y su impacto en las organizaciones. ACADEMO Revista De Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades, 8(2), 213–220. <https://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/article/view/562>
- Guevara, E. (2011). Diseño de una metodología de selección de personal bajo competencias para el área de consultoría en la firma Deloitte & Touche. [Tesis de Ingeniero Comercial. Universidad Politécnica Salesiana]. <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2154/1/dise%c3%91o%20de%20una%20metodolog%c3%8da%20de%20selecci%c3%93n%20de%20personal%20bajo%20comp.pdf>
- Hurtado, L. (2024). Gestión de capital humano. Corporación Universitaria de Asturias. [https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/direccion\\_rrhh/unidad2\\_pdf1.pdf](https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/direccion_rrhh/unidad2_pdf1.pdf)
- Marín, S. (2021). Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A.

Pérez, L. y Ayala, J. (2021). La gestión moderna en recursos humanos. EUDEBA.

Rivera, R. (2013). Glosario de términos y expresiones de la gestión de recursos humanos del Régimen de Servicio Civil de Costa Rica. [https://cidseci.dgsc.go.cr/datos/oficio\\_circular\\_gestion\\_006\\_13.pdf](https://cidseci.dgsc.go.cr/datos/oficio_circular_gestion_006_13.pdf)

Robbins S., y Coulter, M. (2010). Administración. Pearson Educación.

Sánchez, A. y Toro, N. (2022) Estrategias para reducir la rotación de personal en la empresa C.S.A a partir de información de los años 2020 y 2021. [Tesis de Especialización en Gerencia de Proyectos. Corporación Universitaria Minuto de Dios]. [https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/16978/1/TE.GP\\_SanchezAlejandro-ToroNatalia\\_2022.pdf](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/16978/1/TE.GP_SanchezAlejandro-ToroNatalia_2022.pdf)

Solano, A. (2017). Actualización de perfiles del manual descriptivo de puestos de las gerencias de: calidad, ingeniería de planta, manufactura, operaciones y preparación de Vidrio de Vidriera Centroamericana S.A. (VICESA). [Tesis de Bachillerato en Administración de Empresas. Instituto Tecnológico de Costa Rica]. [https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/7281/Actualizacion\\_perfiles\\_manual\\_descriptivo\\_puestos\\_gerencias\\_calidad\\_ingenieria\\_planta\\_manufactura\\_operaciones\\_preparaci%c3%b3n\\_vidrio.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/7281/Actualizacion_perfiles_manual_descriptivo_puestos_gerencias_calidad_ingenieria_planta_manufactura_operaciones_preparaci%c3%b3n_vidrio.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tenesaca, I., y Velesaca, M. (2010). Diseño de una estructura organizacional y funcional para la empresa Compuauto. [Tesis de Ingeniero Comercial. Universidad de Cuenca]. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1143/1/tad994.pdf>

Universidad de Oriente. (2013). Glosario de términos básicos. [http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/016136/016136\\_Anex.pdf](http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/016136/016136_Anex.pdf).

Vadillo, M. (2021). Análisis de Puestos de Trabajo: Concepto, Aplicaciones y Proceso. ESIC Editorial.

Vilcaguano, D. (2011). Diseño de un modelo de gestión de talento humano para la florícola “Decoflor” S.A. de la provincia de Cotopaxi. [Tesis de Administración de Empresas. Universidad Técnica de Cotopaxi]. <https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/aac396ed-8955-4309-ac00-868d1d705dc6/content>

Wayne, R. (2010). Administración de recursos humanos. Pearson Educación.