

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

*Tesis para optar por el grado académico de
Licenciatura Administración con énfasis en
Gerencia*

**Los factores para la optimización del
proceso de creación de perfiles de puesto
en relación con los requerimientos,
habilidades, responsabilidades y tareas, en
el Servicio de Anatomía Patológica del
Hospital México en el segundo cuatrimestre
2025**

Yerald Alonso Golfín Duarte

DICIEMBRE, 2025

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE FIGURAS	10
AGRADECIMIENTO	11
DEDICATORIA.....	12
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE.....	13
ABSTRACT	16
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	19
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
Antecedentes internacionales y nacionales.....	19
Delimitación del problema	29
Justificación	29
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	30
OBJETIVOS.....	31
Objetivo general.....	31
Objetivos específicos	31
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	32
MARCO TEÓRICO	33
Teorías y autores	33
Gestión de Recursos Humanos	36
MARCO CONCEPTUAL	38
Metodología	38
Perfiles de puesto	39
Cambio organizacional.....	43
MARCO CONTEXTUAL.....	45

Sobre el Servicio de Anatomía Patológica	45
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	49
ENFOQUE	49
Enfoque cuantitativo	49
Enfoque cualitativo.....	49
Enfoque mixto.....	49
ALCANCE	50
Exploratorio.....	50
Correlacional.....	51
Explicativo.....	51
Predictivo.....	51
Aplicativo	51
Descriptivo	52
DISEÑO	52
Fenomenológico	53
Etnográfico.....	53
Teoría fundamentada.....	53
Investigación-Acción	54
UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO	54
Población	55
Tipo de muestra.....	56
Criterios de inclusión y exclusión	57
Consideraciones éticas.....	57
INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	58
Cuestionario.....	59
Revisión documental.....	59
VARIABLES O CATEGORÍAS	60
ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	62
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	63

OBJETIVO ESPECÍFICO 1:.....	63
“Identificar el estado actual del proceso de creación de perfiles de puesto para el Servicio de Anatomía Patológica del Hospital México ubicado en San José, Costa Rica”	63
Indicador 1: Decisión sobre la creación de perfiles de puestos	63
Indicador 2: Participación de personal clave	64
Indicador 3: Existencia de procedimientos estandarizados	65
Indicador 4: Conocimiento del personal	66
Indicador 5: Cumplimiento de normativa institucional.....	67
OBJETIVO ESPECÍFICO 2:.....	70
“Catalogar los pasos y aspectos necesarios actuales para la creación de perfiles de puesto relacionado con su proceso”	70
Indicador 1: Análisis de funciones y responsabilidades.....	70
Indicador 2: Identificación de competencias esenciales	71
Indicador 3: Clasificación en competencias técnicas y blandas.....	71
Indicador 4: Redacción de las competencias en términos claros y medibles.....	72
Indicador 5: Validación con líderes y expertos en Recursos Humanos	72
OBJETIVO ESPECÍFICO 3:.....	74
“Relacionar mejoras para la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto con recomendaciones y propuestas”	74
Indicador 1: Descongelamiento.....	74
Indicador 2: Cambio.....	76
Indicador 3: Recongelamiento.....	78
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	80
Objetivo Específico 1: Identificar el estado actual del proceso de creación de perfiles de puesto para el Servicio de Anatomía Patológica del Hospital México ubicado en San José, Costa Rica	80

Objetivo Específico 2: Catalogar los pasos y aspectos necesarios actuales para la creación de perfiles de puesto relacionado con su proceso.....	88
Indicador 1: Análisis de funciones y responsabilidades.....	88
Indicador 2: Identificación de competencias esenciales.....	89
Indicador 3: Clasificación en competencias técnicas y blandas.....	91
Indicador 4: Redacción de las competencias en términos claros y medibles.....	92
Indicador 5: Validación con líderes y expertos en Recursos Humanos.....	94
Objetivo Específico 3: Relacionar mejoras para la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto con recomendaciones y propuestas.....	96
Indicador 1: Descongelamiento.....	96
Indicador 2: Cambio.....	98
Indicador 3: Recongelamiento.....	100
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
CONCLUSIONES.....	103
RECOMENDACIONES.....	103
LIMITACIONES.....	114
CAPITULO 7 PROPUESTA.....	115
NOMBRE DE LA PROPUESTA:.....	115
INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ:..	115
OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA.....	115
General.....	115
Objetivos específicos.....	116
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PROPUESTAS DE MEJORA.....	116
Fuente: Elaboración propia, 2025.....	116
Gráfica de Gantt.....	117
PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES.....	117

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	117
Fase I: Preparación y sensibilización del proceso de mejora.....	118
<i>Actividad 1. Socialización de los resultados de la investigación.....</i>	<i>118</i>
<i>Actividad 2. Sensibilización sobre la importancia de perfiles de puesto por competencias.....</i>	<i>119</i>
Fase II: Implementación del proceso optimizado de perfiles de puesto	119
<i>Actividad 3. Definición y documentación de un procedimiento estandarizado</i>	<i>119</i>
<i>Actividad 4. Revisión y análisis de los perfiles de puesto existentes.....</i>	<i>120</i>
<i>Actividad 5. Incorporación y clasificación de competencias técnicas y blandas</i>	<i>121</i>
<i>Actividad 6. Validación de los perfiles con personal clave y expertos</i>	<i>121</i>
Fase III: Consolidación e institucionalización del proceso	122
<i>Actividad 7. Formalización del procedimiento de creación de perfiles de puesto....</i>	<i>122</i>
<i>Actividad 8. Capacitación interna sobre el uso de los perfiles actualizados</i>	<i>122</i>
<i>Actividad 9. Seguimiento y evaluación del proceso.....</i>	<i>123</i>
REFERENCIAS	124
ANEXOS.....	127
Instrumento aplicación Encargados Elaboración de Perfiles de Puestos	127
Instrumento aplicación Experto	129
Instrumento aplicación Método de Lewin	130
Boletas de tutoría.....	132
DECLARACIÓN JURADA	142
FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	143
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD PARA REALIZAR EL TFG	164
CARTA DE TUTOR.....	165
CARTA DE LECTOR	166
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN AL CENIT PARA EL USO DEL TFG	167

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Características de la población en estudio</i>	56
Tabla 2. <i>Criterios de inclusión y exclusión</i>	57
Tabla 3. <i>Operacionalización de las variables</i>	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Mapa contextual</i>	32
Figura 2. <i>Servicio de Anatomía Patológica del Hospital México</i>	47
Figura 3. <i>Estructura Organizativa</i>	47

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento a mi madre que siempre me motivo para dar lo mejor de mí, en los momentos más difíciles y ha sido un ejemplo que motivación y perseverancia en mi vida, Margoth Duarte.

Gracias a toda mi familia que siempre me apoyó incondicionalmente en los momentos más difíciles de mi vida.

Agradezco a la institución del Hospital México en donde laboro que me permitió realizar mi trabajo de investigación y a las personas que estuvieron involucradas, las jefaturas por su autorización, así con el personal de Recursos Humanos por su apoyo y su conocimiento.

A Natalia Flores que siempre me brindó su apoyo y nunca dejó de creer en mí.

Mi agradecimiento a la Universidad Hispanoamericana que me brindo su apoyo y su conocimiento en todo momento y formarme como un profesional, también al tutor Seir Chacón Achí, quién fue un guía en este proyecto y siempre me brindo su tiempo y conocimiento de apoyo.

Quiero agradecer a todas las personas que estuvieron involucradas directa o indirectamente en este proyecto.

(Yerald Golfín Duarte)

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo de investigación a DIOS que me dio la fortaleza para terminar esta jornada y me dio la fe y esperanza en que se puede lograr las metas, que nunca me abandonó y me hizo entender que las limitaciones están en uno mismo.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El estudio se centró en analizar de manera integral las condiciones actuales que influyen en la elaboración de perfiles de puesto dentro de una de las unidades médicas más especializadas de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS). Esta investigación surge ante la necesidad institucional de mejorar la claridad, precisión y pertinencia de los perfiles laborales, los cuales constituyen herramientas clave para procesos como reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño y planificación del recurso humano. La justificación del estudio se fundamenta en la identificación de deficiencias en la actualización de los perfiles, la falta de estandarización metodológica y la escasa incorporación de competencias técnicas y blandas, elementos que afectan la eficiencia operativa y la toma de decisiones dentro del servicio.

El objetivo general del estudio fue analizar los factores que permiten optimizar la creación de perfiles de puesto en el Servicio de Anatomía Patológica del Hospital México, con el fin de establecer lineamientos que mejoren su estructura, pertinencia técnica y utilidad para la gestión del talento humano. Con ello se busca contribuir a la modernización y fortalecimiento del recurso humano en una unidad altamente especializada del sistema de salud costarricense.

Metodológicamente, la investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, un alcance descriptivo y el diseño de investigación-acción, dado que la autora participó activamente en la identificación de las debilidades del proceso actual y en la construcción de propuestas prácticas orientadas a su mejora. La población estuvo conformada por personal clave del Hospital México: jefaturas relacionadas con los procesos de Recursos Humanos, analistas de puesto vinculados a la clasificación y valoración institucional, así como un experto externo con experiencia en diseño de perfiles y gestión del talento humano. Para la recolección de datos se emplearon cuestionarios abiertos, entrevistas semiestructuradas y la revisión documental de manuales institucionales y descripciones previas de puestos. El análisis se realizó mediante categorización

temática, diferenciando los hallazgos según los objetivos específicos e indicadores propuestos en el estudio.

Los principales resultados revelaron que el proceso actual de creación de perfiles de puesto presenta importantes limitaciones, entre ellas la ausencia de actualizaciones periódicas, la falta de un procedimiento estandarizado, la participación limitada del personal operativo y la insuficiente incorporación de competencias claras, medibles y diferenciadas entre técnicas y blandas. Asimismo, se identificó una percepción generalizada respecto a la necesidad de alinear los perfiles con las funciones reales desempeñadas por el personal, así como de fortalecer los mecanismos de validación interna. El estudio evidenció que estas debilidades afectan la claridad del rol de los colaboradores, dificultan la planificación del recurso humano y limitan la capacidad del servicio para responder a los cambios tecnológicos y metodológicos de la práctica anatomopatológica.

Como parte de la investigación, se diseñó una propuesta de mejora estructurada en fases, basada en el modelo de cambio organizacional de Kurt Lewin. La propuesta contempla una fase inicial de descongelamiento, enfocada en la sensibilización de jefaturas y RRHH sobre la importancia de los perfiles por competencias; una fase de cambio, dedicada a la revisión, actualización y estandarización del proceso mediante la elaboración de guías metodológicas y la incorporación de competencias claramente definidas; y una fase de recongelamiento, orientada a formalizar el nuevo procedimiento, capacitar al personal y establecer mecanismos de seguimiento continuo. Esta estructura permite que el proceso de mejora sea sostenible, gradual y alineado con las necesidades del servicio.

Las conclusiones del estudio señalan que la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto constituye un elemento clave para fortalecer el desempeño organizacional del Servicio de Anatomía Patológica. Cuando se acompaña de una metodología clara, la participación de personal clave, la incorporación de competencias pertinentes y una adecuada gestión del cambio, la mejora en los perfiles de puesto favorece la eficiencia operativa, la claridad

funcional y el desarrollo profesional del recurso humano. En consecuencia, el servicio se posiciona de manera más sólida para enfrentar los desafíos propios de la práctica clínica especializada y cumplir con los estándares institucionales de calidad establecidos por la CCSS.

Palabras clave: perfiles de puesto, competencias laborales, gestión del talento humano, cambio organizacional, Hospital México, CCSS.

ABSTRACT

The study entitled “Factors for optimizing the process of job profile creation in relation to requirements, skills, responsibilities, and tasks in the Pathology Department of Hospital México during the second quarter of 2025” focused on comprehensively analyzing the current conditions that influence the development of job profiles within one of the most specialized medical units of the Costa Rican Social Security Fund (Caja Costarricense de Seguro Social – CCSS). This research emerged in response to the institutional need to improve the clarity, accuracy, and relevance of job profiles, which constitute key tools for recruitment, training, performance evaluation, and human resources planning processes. The justification for the study is based on the identification of weaknesses related to the lack of profile updates, insufficient methodological standardization, and limited incorporation of both technical and soft competencies—factors that negatively impact operational efficiency and decision-making within the department.

The general objective of the study was to analyze the factors that contribute to optimizing the job profile creation process in the Pathology Department of Hospital México, with the purpose of establishing guidelines that improve their structure, technical relevance, and usefulness for human talent management. In doing so, the study aims to contribute to the modernization and strengthening of human resources management within a highly specialized unit of the Costa Rican public health system.

Methodologically, the research followed a qualitative approach, a descriptive scope, and an action research design, since the researcher actively participated in identifying weaknesses in the current process and in developing practical improvement proposals. The study population consisted of key personnel from Hospital México, including Human Resources managers, job analysts involved in institutional job classification and valuation processes, and an external expert with experience in job profile design and human talent management. Data collection instruments

included open-ended questionnaires, semi-structured interviews, and documentary reviews of institutional manuals and existing job descriptions. Data analysis was carried out through thematic categorization, organizing findings according to the specific objectives and indicators established in the study.

The main results revealed that the current job profile creation process presents significant limitations, such as the absence of systematic updates, the lack of a standardized procedure, the limited participation of operational staff, and the insufficient incorporation of clearly defined, measurable, and differentiated technical and soft competencies. Additionally, a general perception emerged regarding the need to align job profiles with the actual functions performed by personnel, as well as to strengthen internal validation mechanisms. These weaknesses were found to affect role clarity, hinder human resource planning, and limit the department's ability to adapt to technological and methodological changes in pathology practice.

As part of the research, an improvement proposal structured in phases was designed, based on Kurt Lewin's organizational change model. The proposal includes an initial unfreezing phase, focused on raising awareness among managers and Human Resources staff regarding the importance of competency-based job profiles; a change phase, dedicated to reviewing, updating, and standardizing the process through the development of methodological guidelines and the incorporation of clearly defined competencies; and a refreezing phase, aimed at formalizing the new procedure, providing staff training, and establishing continuous monitoring mechanisms. This phased structure ensures that the improvement process is gradual, sustainable, and aligned with the operational needs of the department.

The study concludes that optimizing the job profile creation process is a key factor in strengthening organizational performance within the Pathology Department of Hospital México. When supported by a clear methodology, active participation of key personnel, appropriate incorporation of relevant competencies, and effective change management, improved job profiles enhance operational efficiency, functional clarity, and professional development of human

resources. Consequently, the department becomes better positioned to face the challenges inherent to specialized clinical practice and to meet the institutional quality standards established by the CCSS.

Keywords: job profiles, labor competencies, human talent management, organizational change, Hospital México, CCSS.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Antecedentes internacionales y nacionales

a. *“Análisis de los elementos requeridos en la elaboración de perfiles de puestos, para el diseño de un manual de puestos que se ajuste a las necesidades de un grupo de gimnasios del cantón central de Heredia, durante el periodo 2023-2024”*, investigación presentada por Gamboa, L.; González, A.; González, R. y Jiménez C (2024) tuvo como tema principal, la creación de una propuesta de un manual de perfiles de puesto para centros de acondicionamiento físico, para esto se realizó el proceso de investigación de las necesidades de un grupo de gimnasios del cantón central de Heredia, durante el periodo 2023-2024, como parte de las acciones para fortalecer y optimizar los procesos de contratación, capacitaciones y seguimiento a actividades según lo establecido el manual de puestos entregado.

El equipo de investigación constó de cuatro personas estudiantes de la Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Costa Rica, quienes recolectaron información, sobre las necesidades de capacitación de la institución, procesos y normativas relacionados al proceso de contratación y asignación de tareas en los gimnasios involucrados, entre otros temas relevantes para el desarrollo de la investigación.

Dicho esto, como parte de la problemática de esta investigación, es importante mencionar que los gimnasios no contaban con manuales de puestos como parte de las herramientas para el proceso de capacitación y desarrollo profesional de sus colaboradores, el cual podía incidir directamente en la adaptación, innovación y crecimiento organizacional, por lo que la propuesta realizada respondió a las necesidades que tenían los gimnasios en temas de formación para el puesto de trabajo y se desarrolló la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los elementos presentes

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

La respuesta a esta pregunta fue desarrollada a través del documento. Además de esto, se emplearon los indicadores de identificación de necesidades de formación, regulaciones vinculadas con la gestión de la formación y enfoques de formación como punto de partida para la implementación del plan. Por consiguiente, como parte del estudio, se llevó a cabo una evaluación exhaustiva de los roles ocupados dentro de los gimnasios, abarcando desde labores de seguridad y limpieza hasta funciones administrativas. Con este fin, se emplearon una variedad de herramientas que se aplicaron con el objetivo de recopilar datos de investigación, facilitando así la obtención de la información requerida para el análisis posterior de la recolección de datos.

Para esta investigación se realizó la aplicación de tres variables las cuales contemplaron perfiles de puestos, estratos laborales y benchmarking. Después de aplicar las diversas herramientas de recopilación, se analizó la información obtenida para cada una de las variables mencionadas. En esta etapa, se revisaron los datos recopilados a través de las herramientas de recolección y la información documental verificada. A partir de este análisis, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos. Finalmente, se presentaron las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis. En resumen, el proceso de asignación correcto de personal a su puesto potenció los conocimientos y destrezas de los empleados, tanto en aspectos técnicos como en habilidades interpersonales, para que pudieran crecer en sus roles, logrando resultados, alcanzando metas y avanzando en sus carreras. Asimismo, la inclusión del manual de puestos fomentó que se contara con un mayor nivel de desarrollo generando un nivel más alto de compromiso por parte de los colaboradores y estrechando los vínculos con los gimnasios en los que trabajan, según se pudo observar en la investigación.

b. *“Diseño de un manual descriptivo de puestos para la gestión del talento humano, de los proyectos que gestiona la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida, en el período comprendido entre agosto 2023 a junio 2024”* investigación elaborada por Bolaños, A.; Bolaños, M.; Umaña, A. y Vargas, K. (2024) donde el problema de la investigación se centró en la construcción de una guía estandarizada de puestos y perfiles para los proyectos que maneja la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida, los cuales son de suma importancia para encaminar la gestión de los recursos humanos fomentando la adecuada asignación del personal.

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

En el análisis de resultados, se encontró que los coordinadores consideraban aspectos como la naturaleza y objetivo del proyecto, los conocimientos técnicos y la disponibilidad de recursos para designar roles y responsabilidades. Además, estos son quienes establecen las funciones y requisitos de los puestos, limitando los requisitos al área académica. Para las contrataciones, se inclinan por incluir egresados de la carrera, por lo que no cuentan con métodos para seleccionar postulantes externos a la institución.

Se concluyó, en general, que no se contaba con un documento formal que presentara a detalle los puestos y perfiles requeridos para los proyectos; además, los perfiles que se requirieron contratar se “construyen” de acuerdo con las necesidades del momento y, por lo general, existía la preferencia de contratar profesionales que han estado involucrados

previamente con los proyectos. Por otra parte, los requisitos académicos que detallaban los funcionarios y coordinadores coincidían en reconocer como principal requisito es el bachillerato universitario.

Por otro lado, los proyectos no se apegaban a ninguna normativa de perfiles que considerara o respaldara la inclusión de competencias genéricas; asimismo, se identificó la carencia de estrategias para evaluar e integrar competencias en el proceso de contratación.

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

c. *“Elaboración de perfiles de puestos administrativos pertenecientes a la empresa Constructora Grupo Industrial PALDSA S.A. de C.V, para mejorar la organización en el proceso de reclutamiento y selección de personal que desempeña el área de recursos humanos”* elaborada por Munguía, V. (2020), en este trabajo de investigación se buscó crear con bases sólidas, un formato de perfil de puestos administrativos, el cual permitiera otorgar beneficios a la empresa constructora Grupo Industrial PALDSA S.A de C.V al organizar nuevamente el área de recursos humanos, logrando con ello un proceso de reclutamiento y selección de personal que genere resultados más efectivos y confiables, consiguiendo por ende crear mejores ganancias para la empresa en general.

Para lograr esto, se realizaron entrevistas individuales con cada personal representativo de las áreas, buscando con ello la información necesitada para que los perfiles cumplieran su objetivo.

El objetivo general fue diseñar los perfiles de cada puesto administrativo de esta empresa, tratando de crear una mejor organización al momento de reclutar y seleccionar personal, como ya se comentó, también se pudieron encontrar los cuatro objetivos específicos que sirvieron como puente para llegar al objetivo general, estos fueron: explicar la relación, importancia y manejo de los perfiles de puesto para el proceso de reclutamiento y selección de personal; identificar los puntos claves que deben existir en un perfil de puesto debidamente estructurado, relacionados con las características y tareas a seguir de un trabajador o aspirante a un puesto; realizar la búsqueda de información por medio del método de entrevistas individuales al personal correspondiente, de las actitudes y aptitudes con las que debe cumplir cada persona que tenga o aspira a un puesto de nivel administrativo en la empresa Grupo Industrial PALDSA S.A de C.V, buscando que se desempeñen de forma óptima en él; diseñar un formato que ayude a recopilar la información obtenida en la investigación de actitudes y aptitudes de los ocupantes de un puesto administrativo, beneficiando también a una exposición detallada y estructurada del resultado.

Las técnicas utilizadas para conseguir la información fueron las entrevistas individuales, la observación, las entrevistas de grupo y las conferencias técnicas, una vez aplicados estos instrumentos se consiguió como resultado el objetivo general de toda la investigación, el cual era crear dichos perfiles para mejorar la organización al momento de reclutar y seleccionar el personal para los puestos administrativos, En dicho resultado se pudo observar que el área de Recursos Humanos tenía los perfiles de 24 puestos administrativos de la empresa, los cuales eran crucial que adquiriera, ya que dicha área tiene relación con todo el personal y es necesario que conociera la importancia exacta que tienen estos puestos para la organización, inclusive se consiguió que los trabajadores representativos de cada área conocieran aspectos de diversos puestos que no habían sido considerados y que eran importantes para desempeñar mejor el

trabajo que se requiere, dando lugar a nuevas y mejores propuestas que se plasmaron en los perfiles, buscando con ello mayor calidad del trabajo individual y colectivo del personal, logrando sobre todo que cada nuevo aspirante a uno de estos puestos cumpla en lo mayor posible con los requisitos del perfil. Finalmente, entre las conclusiones más relevantes, se encontró que una de las cosas de mayor relevancia que tienen los perfiles, es que no encontraran una vigencia prontamente en los procesos que se manejan en recursos humanos, ya que de la misma manera en que siempre son necesarias las especificaciones para realizar un trabajo, también lo son las especificaciones de las características y aptitudes que debe tener el trabajador que lo realizara, además se esperaba que la empresa constructora Grupo Industrial PALDSA S.A. de C.V., consiguiera una mejora en el rendimiento de los procesos ya manejados por recursos humanos, así como también que estas ideas aportaran las bases para poder empezar la gestión de nuevos procesos que aún no se tienen y que pueden ser necesarios, ya que cabe destacar que no solamente el caso particular de reclutar y seleccionar nuevos trabajadores era lo primordial, dado que los demás procesos que se realizan, tales como: capacitaciones, planes de desarrollo, evaluaciones de desempeño, entre otras deben ser para la empresa igualmente importantes.

d. *“Perfiles de puestos basados en competencias para el área de gestión financiera de CoopeAgri R.L.”* elaborada por Quirós, R. y Montero, A. (2020) planteó los siguientes objetivos generales: analizar los puestos del Área de Gestión Financiera de CoopeAgri R. L.; para describir su perfil y establecer los requisitos y competencias que deben poseer sus ocupantes para lograr un desempeño exitoso en sus puestos y elaborar un manual de perfiles por competencias que contenga los perfiles de los puestos que conforman dicha área, con el fin de apoyar la gestión de desarrollo humano en el departamento en estudio.

Para desarrollar la investigación y poder dar una respuesta satisfactoria a los objetivos planteados, se utilizaron dos tipos de investigación la exploratoria y la descriptiva, la primera de ellas permitió recopilar información relevante acerca del Modelo de Gestión por Competencias,

además para CoopeAgri R.L es la primera vez que se realizó un estudio y análisis de puestos basados en competencias. También se consideró descriptiva pues a través de esta se analizó cada variable en forma minuciosa, mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y observación con el fin de lograr identificar procesos, actividades y tareas que le corresponden a cada colaborador del Área de Gestión Financiera de CoopeAgri R.L para lograr un desempeño exitoso en las mismas.

Así mismo, la población de estudio estuvo compuesta por los siete puestos y sus respectivos ocupantes del Área de Gestión Financiera, los mismos se convirtieron en la principal fuente de información para desarrollar la investigación, además del Gerente General, el Gerente de Finanzas y el Área de Recursos Humanos.

Posteriormente, se procedió a analizar la información obtenida mediante los instrumentos aplicados. De acuerdo con la información recopilada y analizada se logró determinar que CoopeAgri R.L no contaba con una visión claramente establecida, la misma se encontraba definida dentro de un documento denominado proyecto político, al cual, la mayoría de los funcionarios que conforman el Área de Gestión Financiera no han tenido acceso, y por ende desconocían por completo lo que se ha establecido como visión de CoopeAgri R.L.

e. “Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del recurso humano” elaborada por Alcalá, M.; Gómez, D. y Santana N. (2023), tuvo como propósito ilustrar la importancia que tienen las técnicas en estudio para la elaboración de perfiles y descripción de puestos de trabajo basados en competencias, con el fin de lograr una gestión de recursos humanos acorde con las necesidades del entorno.

En cumplimiento con el objetivo planteado, se revisaron algunos de los conceptos más relevantes que enmarcan la gestión por competencias y los perfiles de puestos basados en competencias como punto de apoyo para el desarrollo y comprensión del presente trabajo. En el

marco de los anteriores lineamientos mediante la propuesta objeto de estudio, se buscó ofrecer una herramienta de consulta que además de orientar el direccionamiento del recurso humano, a partir de los requerimientos del mercado laboral, que además contribuyera a mejorar la gestión administrativa y en consecuencia, a generar ventajas en mercados altamente competitivos y en constante cambio, que contribuyan a aumentar la productividad y optimizar la interacción con los clientes internos y externos de la organización favoreciendo el desarrollo de lineamientos que permitan establecer “perfiles de puestos de trabajo basados en competencias” de acuerdo con las necesidades y exigencias del entorno laboral, que requieren de personal con conocimientos, habilidades y competencias que contribuyera al crecimiento y desarrollo competitivo de la empresa a nivel nacional e internacional.

f. *“Manual de perfiles de puestos por competencias como estrategia para reducir la rotación del personal”* publicado por Roque, C. y Márquez, R. (2023), menciona como propósito primordial el utilizar el diseño de los perfiles de puestos con enfoque en competencias como estrategia para reducir la rotación en la organización.

Para lo anterior se realizó un diagnóstico que reveló una falta de claridad en las responsabilidades y asignación de los roles de trabajo como un factor que propicia esta problemática; proponiéndose el diseñar e implementar un manual de perfiles de puestos que describiera las habilidades, competencias y responsabilidades de cada puesto para atender esta problemática.

Como principales resultados se pudo determinar que tras su implementación se socializó el contenido de este con los colaboradores, quienes expresaron satisfacción con la descripción de sus funciones, la mejoría en la comunicación, la distribución de las tareas y el ambiente de trabajo, lo que contribuyó a la disminución significativa de la rotación de personal en los meses posteriores.

Finalmente se concluye que la implementación del manual generó una mejora en la organización de los colaboradores, lo que permite un mejor ambiente organizacional, atendiendo las problemáticas manifestadas que propician la rotación de personal.

g. “Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones” elaborada por Iranzo, M. (2017), menciona como propósito primordial el demostrar la necesidad de las herramientas de análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en una empresa y cómo una buena coordinación de funciones entre empleados podrá lograr una optimización de su trabajo.

El método utilizado para esta redacción ha sido un estudio completo de las herramientas, sus elementos y una observación directa de la forma en la que se estructura la organización de la empresa anteriormente nombrada.

Los resultados de este análisis concluyen que tener un objetivo claro, estrategias y funciones definidas facilitan el trabajo de los empleados.

h. Análisis de ámbitos dominantes, emergentes y decadentes en el contexto de las funciones de puestos secretariales y de administración de oficinas. Estudios de caso en: Administración Regional del Tribunal de Justicia de Heredia y Vicerrectoría de Administración de la Universidad Nacional, período 2019-2020 elaborada por Figueroa, E. (2024) tuvo como propósito que por medio de la valoración de las funciones que ejecuta estos profesionales, se pudiera determinar, a través de los casos de estudios, un panorama general de las funciones y tareas principales que desempeñan actualmente, así como conocer cuáles son las habilidades, destrezas y conocimientos necesarios que deben tener estos profesionales en su labor secretarial o como administradores de oficinas para el bien de la unidad o departamento en el alcance de sus objetivos.

Previo al proceso de investigación, se realizó una exploración bibliográfica con la intención de desarrollar un marco teórico sustentado que orientaron los conceptos fundamentales

para esta investigación, conceptos como ámbitos profesionales, áreas de actuación y funciones secretariales, el administrador de oficinas y los diversos puestos en el servicio secretarial, tanto de la UNA como en el departamento Regional del Poder Judicial.

Diseñar el perfil de puestos basado en competencias laborales para áreas operativas en la empresa “Recursos Humanos y Servicios Administrativos Integrales DANDA S.C. (Quinta del rey Hotel)” elaborada por García, J. (2021) tuvo como principal objetivo establecer perfiles de puestos definiendo los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar actividades de los puestos de áreas operativas del hotel, dicho establecimiento se realizó mediante instrumentos de evaluación tales como entrevistas, encuestas y un test de personalidad HTP, emitiendo como principales recomendaciones llevar a cabo actividades extra curriculares para los colaboradores, involucrarlos en los logros obtenidos, así como hacer notar los puntos favorables y puntos críticos que afectan su labor, además establecer planes de trabajo de apoyo y medidas preventivas para el logro efectivo de los objetivos y establecer periodos de aprendizaje y evaluación de los comportamientos de las competencias laborales, entre otras.

i. Creación de perfiles de puesto de trabajo, una actividad reflexiva con estudiantes de Educación Física publicado por Monge, S. (2023) tuvo como principal objetivo determinar perfiles de puestos y la importancia de la gestión de recursos humanos vinculándola a la educación física y destacó la importancia crítica de diseñar perfiles laborales detallados y completos. Según se detalla, los recursos humanos son fundamentales para alinear la fuerza laboral de una organización con sus objetivos, especialmente en un entorno relacionado al entrenamiento y el deporte donde atraer el talento adecuado impacta directamente el desarrollo de las personas usuarias que hacen uso de los servicios.

Por lo tanto, hace una comprensión de lo que implicaron los perfiles laborales, las especificaciones y descripciones de puestos, y destacó su importancia para garantizar que las personas candidatas para el puesto fueran aptas. También abordó algunos aspectos importantes

para reducir deficiencias en las descripciones y especificaciones de puestos en el área de entrenamiento y deporte, que a menudo carecían de los detalles necesarios, lo que generaba problemas de contratación y rendimiento.

A su vez, proporcionó una herramienta de cómo enseñar a los estudiantes de Educación Física y afines a diseñar perfiles de trabajo efectivos y destaca el valor de la claridad y precisión en estos documentos, así como, la importancia de eliminar la discriminación en los perfiles laborales y garantizar que sea inclusivo e imparcial, promoviendo así la diversidad y la igualdad, además de mejores resultados generales para las personas empleadas y las organizaciones.

Delimitación del problema

La investigación se lleva a cabo con el personal encargado de la definición de los perfiles de puesto para el Servicio de Anatomía Patológica del Hospital México ubicado en San José, Costa Rica, a partir del II cuatrimestre de 2025.

Justificación

Dado que laboro en el Servicio de Anatomía Patológica, se me ha solicitado colaborar con el estudio propuesto, siendo que ya finalicé mi plan de estudio, lo cual contribuirá con el servicio brindado.

Por su parte, la elaboración de perfiles de puesto constituye un pilar fundamental en la gestión del talento humano, ya que permite definir con claridad las funciones, responsabilidades, competencias y requisitos que debe cumplir el personal en una organización. En el caso del Servicio de Anatomía Patológica del Hospital México, una institución de alta complejidad en el sistema de salud costarricense, la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto es particularmente relevante debido a la naturaleza especializada y crítica de las funciones que allí se desempeñan.

Actualmente, los procesos relacionados con la definición y actualización de perfiles de puesto pueden presentar deficiencias como ambigüedad en las funciones, falta de alineación con las competencias requeridas, o escasa actualización frente a los avances tecnológicos y metodológicos del área. Estas debilidades pueden impactar negativamente en la eficiencia operativa, la calidad del servicio, la evaluación del desempeño, y la toma de decisiones en materia de reclutamiento, capacitación y desarrollo profesional.

Por ello, investigar los factores que inciden en la optimización de este proceso es fundamental para proponer mejoras basadas en evidencia que contribuyan al fortalecimiento institucional del Servicio de Anatomía Patológica. Esta investigación permitirá identificar oportunidades para estandarizar, agilizar y actualizar la creación de perfiles de puesto, asegurando así una gestión más estratégica del recurso humano, en beneficio tanto del personal como de la calidad del servicio brindado a los pacientes.

Por lo anteriormente expuesto, este estudio se justifica en la necesidad de modernizar y hacer más eficiente un componente clave de la gestión hospitalaria, con miras a fortalecer la capacidad operativa y técnica del Hospital México, en concordancia con los estándares actuales del sistema de salud costarricense.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores requeridos para la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto en relación con los requerimientos, habilidades, responsabilidades y tareas, en el segundo cuatrimestre 2025?

OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar los factores para la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto en relación con los requerimientos, habilidades, responsabilidades y tareas, en el Servicio de Anatomía Patológica del hospital México ubicado en San José, Costa Rica para el segundo cuatrimestre 2025.

Objetivos específicos

- Identificar el estado actual del proceso de creación de perfiles de puesto para el Servicio de Anatomía Patológica del hospital México ubicado en San José, Costa Rica.
- Catalogar los pasos y aspectos necesarios actuales para la creación de perfiles de puesto relacionado con su proceso.
- Relacionar mejoras para la optimización del proceso de creación de perfiles puesto con recomendaciones y propuestas.

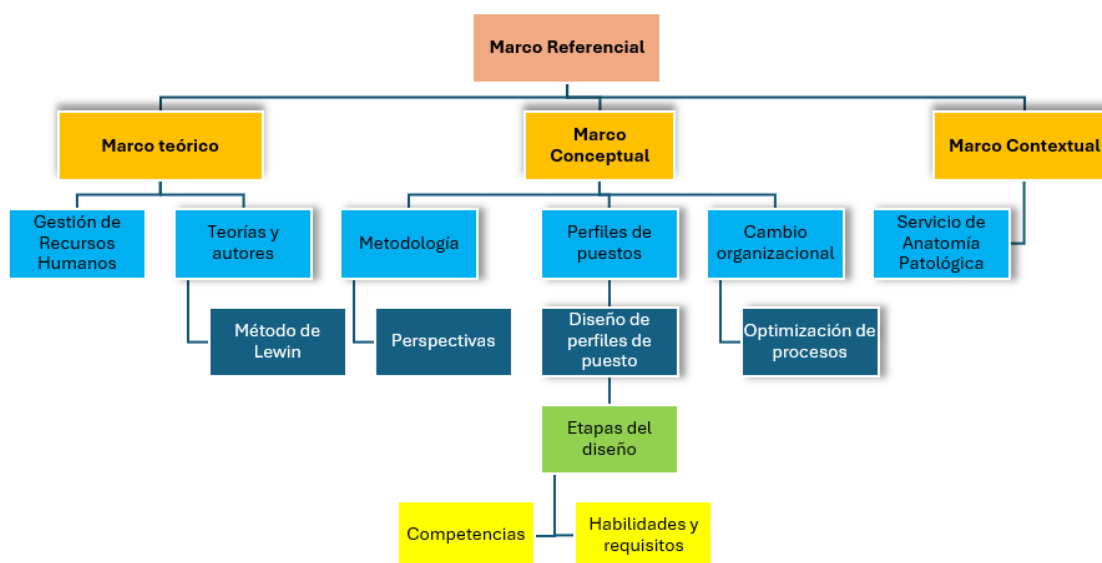
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

Según VanZandt (2021) un mapa contextual:

“es una herramienta de diagramación que ilustra el flujo y las relaciones entre ideas, visualizando la estructura jerárquica de conceptos encapsulados en nodos interconectados por líneas. Cada conexión se explica mediante frases de acción, proporcionando una visión dinámica de la interacción de los conceptos.

A continuación, con el fin de dar claridad a lo que el capítulo mencionado incluye, se presenta un mapa contextual sobre los principales contenidos del marco teórico – conceptual:

Figura 1. Mapa contextual



Fuente: Elaboración propia (2025)

MARCO TEÓRICO

Según Castro, J et. al (2024) el marco teórico es el recuento de las teorías y los autores principales que han trabajado el fenómeno de estudio. Permite ver cuáles preguntas todavía no tienen respuesta. Surge de la lectura y la revisión de varias fuentes.

En los últimos años, la gestión del talento humano ha experimentado una transformación significativa impulsada por los cambios tecnológicos, los efectos de la pandemia y la necesidad de adaptar las organizaciones a entornos más ágiles y centrados en las personas. En este contexto, diversas teorías han replanteado los fundamentos de la administración de recursos humanos, especialmente en lo relacionado con la creación de perfiles de puestos basados en competencias, combinando enfoques clásicos con herramientas de analítica avanzada y tecnologías emergentes.

Teorías y autores

Específicamente para el Hospital en el que se desarrolla la investigación, estos cambios han sido adaptados, según las posibilidades, ya que al ser una institución que es parte del estado costarricense, no tiene la apertura ni las posibilidades que podría tener una empresa del sector privado, dentro de las obras y teorías que pudieron ser investigadas, se incluye una serie de autores cuyas obras han tratado de retomar el tema en estudio, por ejemplo:

Claus, L. (2021) propone el concepto de “disrupción del talento humano”, sugiriendo que la gestión del personal debe reinventarse para centrarse en la experiencia del empleado y en sistemas de talento más dinámicos, basados en el desarrollo individualizado y el reconocimiento de competencias adaptativas.

Según este autor, los modelos tradicionales de descripción de puestos resultan insuficientes en entornos donde las competencias personales y transversales, como la resiliencia y la flexibilidad, se han convertido en factores determinantes para el desempeño laboral.

Por su parte, posterior a la pandemia por el COVID-19, los autores Hori, H. y Fujii, K. (2021) incorporan en su estudio una perspectiva teórica sobre la autorregulación laboral y el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC), señalando que las competencias digitales y de autogestión se han transformado en requisitos esenciales para casi todos los perfiles de puesto.

Estos autores sugieren que el perfilado de competencias debe incluir ahora capacidades como la autoeficacia, la persistencia y la adaptabilidad al trabajo remoto y a los entornos virtuales colaborativos, además de experiencia previa en la utilización de tecnologías de información.

En la misma línea de actualización tecnológica, Faqihi, A. y Miah, S. (2022) proponen un modelo ampliado basado en el marco Technology-Organization-Environment (TOE), incorporando Big Data para gestionar de forma más precisa el talento humano.

Su investigación plantea que la integración de soluciones digitales permite optimizar la selección, evaluación y desarrollo de competencias, transformando los procesos tradicionales de diseño de perfiles de puesto en sistemas automatizados y predictivos.

Por su parte, Qin, C. et al. (2023) realizan una revisión exhaustiva sobre la aplicación de documentos digitales en la gestión del talento, destacando como principales técnicas, las de “Análisis del Talento” que permiten diagnosticar, predecir y potenciar competencias específicas en función de los requerimientos estratégicos de las organizaciones.

Los autores sostienen que, mediante algoritmos de aprendizaje automático y minería de datos, es posible diseñar perfiles ocupacionales más ajustados a las necesidades reales de las empresas, identificando patrones de desempeño y brechas de talento con mayor objetividad, lo cual debe ser previamente definido por la empresa.

Desde otra perspectiva, el autor Frazzetto, P. et al. (2025) desarrollan un flujo de trabajo o proceso secuencial y modelos de análisis de lenguaje natural de candidatos, para extraer competencias desde descripciones textuales de candidatos y puestos.

Este tipo de sistemas automatizados permite mapear y comparar las capacidades de los postulantes con los perfiles de puestos definidos, facilitando la toma de decisiones basada en datos y mejorando la precisión del ajuste entre persona y cargo.

Por otro lado, Caligiuri, P. (2021) aporta una visión complementaria al introducir el concepto de “agilidad cultural” como competencia esencial en entornos laborales globalizados.

Según la autora, la capacidad para adaptarse a contextos multiculturales y liderar en ambientes diversos constituye una competencia clave que debe integrarse en los perfiles de puestos de profesionales y líderes organizacionales, especialmente en mercados internacionales o con alta interacción intercultural.

Estos autores, producto de la búsqueda documental realizada son actuales y recientes, por lo que es importante que se mencionen en el marco teórico de la presente investigación.

Modelo de Lewin

El psicólogo social Kurt Lewin propuso en 1947 un modelo sencillo pero poderoso para entender cómo ocurren los cambios en las organizaciones y en las personas. Según Lewin, todo cambio organizacional implica alterar el estado de equilibrio existente y atravesar tres etapas:

Descongelamiento (Unfreezing)

Es la fase inicial donde se reconoce la necesidad de cambio. Implica romper las estructuras actuales y cuestionar los comportamientos, valores y actitudes existentes. Además, busca reducir la resistencia al cambio y preparar a la organización y a las personas para aceptar nuevas formas de trabajo. Dentro de las acciones a realizar se encuentran: comunicación clara de por qué es necesario cambiar, identificación de barreras y resistencias y la generación de sentido de urgencia.

Cambio o Movimiento (Changing)

Es la fase donde se implementa el cambio propiamente dicho. Se introducen nuevos procesos, tecnologías, estructuras o conductas. En esta etapa, las personas comienzan a

aprender nuevas formas de pensar y actuar. Dentro de las acciones a realizar se encuentran: capacitación, diseño de nuevos procesos y creación de nuevas normas y reglas.

Recongelamiento (Refreezing)

Una vez que el cambio ha sido implementado, se debe consolidar y estabilizar en la organización. Es el momento de reforzar, institucionalizar y formalizar los nuevos comportamientos y estructuras para evitar que se revierta a lo anterior. Entre las acciones a realizar, se encuentran: establecer políticas y procedimientos, reconocer y premiar nuevos comportamientos y continuar con la comunicación y el apoyo. (Lewin, K., 1947).

Gestión de Recursos Humanos

Según Chiavenato, I. (2022) la Gestión de Recursos Humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos relacionados con las personas o recursos humanos, incluyendo el reclutamiento, selección, capacitación, remuneración, evaluación del desempeño, seguridad, relaciones laborales y bienestar de los empleados, con el fin de contribuir al logro de los objetivos organizacionales

Asimismo, el autor comenta que la gestión de personas no solo implica procesos administrativos, sino que también busca alinear los intereses de los colaboradores con los de la organización, fomentando el desarrollo humano y organizacional.

Según el Estado de la Nación (2021) la gestión de recursos humanos (GRH) en el sector salud es una disciplina fundamental para garantizar la eficiencia, calidad y seguridad en la prestación de servicios médicos. En entornos hospitalarios como el Hospital México, y específicamente en áreas especializadas como el Servicio de Anatomía Patológica, la adecuada gestión del recurso humano es determinante para asegurar diagnósticos oportunos, reducir errores médicos y mantener la continuidad operativa del servicio. Uno de los componentes clave de la GRH es el diseño y la optimización de los perfiles de puesto, herramienta esencial para

definir claramente las funciones, responsabilidades, requerimientos y competencias necesarias para cada cargo.

Gestión de procesos.

Bustamante y Fernández (2023) definen los procesos de administración como los relacionados con lo expuesto por Henry Fayol, ya que, el desarrolló las cuatro etapas de este proceso: a) planificar, b) organizar, c) dirigir y d) controlar; dichos procesos son elementos esenciales para un buen control administrativo y gerencial. El proceso de gestión brinda la oportunidad de controlar los recursos de manera organizada y administrarlos de manera efectiva (p.124).

Proceso de incorporación de personas.

Según Chiavenato, I. (2022) en este proceso, el reclutador se encarga de atraer y seleccionar a las personas adecuadas para los puestos que necesita la organización, a su vez se subdivide en las siguientes actividades:

- *Planeación de recursos humanos:* determinar cuántas personas se necesitan, en qué puestos y con qué perfil.
- *Reclutamiento:* atraer candidatos mediante bolsas de trabajo, convocatorias, agencias o recomendaciones.
- *Selección:* elegir, mediante entrevistas, pruebas, dinámicas o exámenes médicos, a los mejores candidatos.
- *Integración:* inducción y socialización de los nuevos colaboradores para adaptarlos a la cultura organizacional.

MARCO CONCEPTUAL

Según Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P, (2021), el marco conceptual es "el sustento teórico que fundamenta y respalda una investigación, donde se exponen, analizan y discuten las teorías, enfoques teóricos, antecedentes y conceptos que se consideran válidos para el planteamiento, análisis e interpretación de los datos de un estudio." (p. 115).

Metodología

Calixto, C.; Palacios, A. et. al (2023) en su obra "*Conceptos y enfoques de metodología de la investigación*", los autores destacan que la metodología implica la selección y aplicación de métodos y técnicas adecuados para abordar un problema de investigación, permitiendo obtener resultados válidos y confiables.

Perspectivas sobre la metodología.

Estos mismos autores, además mencionan que las perspectivas de la metodología pueden dividirse en los siguientes aspectos:

Sistema estructurado: La metodología proporciona un camino organizado que orienta al investigador en cada etapa del estudio, desde la identificación del problema hasta la interpretación de los resultados.

Selección de métodos adecuados: Implica elegir las técnicas y procedimientos más apropiados para el tipo de investigación y los objetivos planteados, lo que es fundamental para la validez de los resultados.

Desarrollo de habilidades investigativas: La comprensión de la metodología fomenta el desarrollo de competencias necesarias para llevar a cabo investigaciones de calidad, incluyendo la capacidad de análisis crítico y la aplicación ética de los métodos.

Perfiles de puesto

Según Chiavenato, I. (2022), los perfiles de puesto constituyen una herramienta indispensable para el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la gestión de carrera del personal. El perfil de puesto es un documento técnico que describe de manera detallada las características de una posición laboral específica dentro de una organización. Incluye información sobre el objetivo del puesto, las tareas y responsabilidades asociadas, los requisitos académicos y de experiencia, así como las habilidades y competencias necesarias para desempeñarlo adecuadamente.

En el Servicio de Anatomía Patológica del Hospital México, contar con perfiles de puesto actualizados y alineados con los estándares clínicos y administrativos permite mejorar la eficiencia del servicio, garantizar la calidad diagnóstica y facilitar la adaptación del personal a los avances tecnológicos y científicos del área.

Etapas para el diseño de perfiles de puestos

Según Chiavenato, I. (2022), las etapas para el diseño efectivo de perfiles de puestos, se detallan de la siguiente manera:

1. Análisis de funciones y responsabilidades:

Identificar las tareas y funciones que requiere el puesto, para derivar de ellas las competencias necesarias.

2. Identificación de competencias esenciales:

Determinar qué conocimientos, habilidades y actitudes son imprescindibles para que el colaborador cumpla eficazmente sus funciones.

3. Clasificación en competencias técnicas y blandas:

Separar las competencias en técnicas (hard skills) y blandas (soft skills), considerando el nivel de dominio requerido en cada una.

4. Redacción de las competencias en términos claros y medibles:

Definir las competencias de forma precisa, indicando comportamientos observables o niveles de desempeño esperados.

5. Validación con líderes de área y recursos humanos:

Asegurar que las competencias definidas estén alineadas a las necesidades operativas y culturales de la organización.

Definición de competencias.

Para Chiavenato, I. (2022) la definición de competencias es un componente esencial en la optimización de perfiles de puesto, ya que establece el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que una persona debe poseer para desempeñar eficazmente las funciones asignadas. Definir competencias de forma precisa permite no solo seleccionar al candidato más adecuado, sino también orientar procesos de capacitación, evaluar el desempeño y planificar el desarrollo profesional dentro de la organización.

Es fundamental definir las competencias que debe poseer el ocupante del puesto para desempeñarlo de manera eficaz. Estas competencias se dividen en técnicas, relacionadas con los conocimientos específicos y habilidades operativas, y en blandas, que incluyen aspectos como liderazgo, trabajo en equipo, pensamiento crítico y comunicación efectiva. Definir correctamente estas competencias permite seleccionar, capacitar y evaluar adecuadamente al personal.

Las competencias son capacidades integradas por:

- *Conocimientos:* información teórica y técnica necesaria para realizar tareas específicas.
- *Habilidades:* destrezas prácticas y capacidades para ejecutar actividades con eficacia.
- *Actitudes y valores:* disposiciones personales y éticas que influyen en el desempeño.

- *Comportamientos observables*: formas en las que una persona actúa en situaciones concretas, alineadas con los objetivos y cultura organizacional.

Tipos de competencias.

Para estructurar correctamente un perfil de puesto, es importante clasificar las competencias en dos grandes categorías:

1. Competencias técnicas o duras (hard skills):

Son los conocimientos específicos, habilidades operativas y capacidades técnicas necesarias para cumplir con las funciones del puesto. Están relacionadas con la formación académica, experiencia laboral, manejo de herramientas, software o procedimientos propios de la actividad.

2. Competencias blandas o conductuales (soft skills):

Son habilidades sociales, comunicativas y de carácter interpersonal que permiten a las personas interactuar, adaptarse y resolver situaciones de forma efectiva en distintos entornos. Estas competencias suelen ser transversales y aplicables a cualquier puesto.

Habilidades y requisitos

Para Chiavenato, I. (2022), las habilidades son las capacidades adquiridas y desarrolladas por una persona para ejecutar tareas específicas o enfrentar situaciones en su entorno laboral, y se clasifican en dos grandes tipos:

Habilidades técnicas: Conocimientos y destrezas relacionados con el manejo de procesos, equipos, herramientas, metodologías o procedimientos específicos del puesto. Por ejemplo, saber manejar software contable, operar maquinaria, interpretar planos o realizar diagnósticos clínicos.

Habilidades humanas: Capacidad para trabajar en equipo, comunicarse, liderar, resolver conflictos, adaptarse a los cambios y relacionarse de manera efectiva con otros colaboradores y grupos de interés.

Habilidades conceptuales: Aptitud para comprender, analizar e interpretar situaciones complejas, tomar decisiones estratégicas y planificar acciones a mediano y largo plazo.

Por su parte, según el mismo autor, los requisitos son las condiciones mínimas que debe cumplir una persona para desempeñar eficazmente un puesto de trabajo. Se refieren a las características personales, conocimientos, formación académica, experiencia, competencias y condiciones físicas o mentales necesarias para asumir las funciones asignadas.

Los requisitos se organizan en:

Requisitos formales: Títulos académicos, certificaciones, licencias o acreditaciones profesionales exigidas legal o institucionalmente.

Requisitos de experiencia: Tiempo mínimo y tipo de experiencia previa requerida en funciones similares o relacionadas.

Requisitos de conocimientos específicos: Dominio de áreas técnicas, normativas o procesos específicos aplicables al puesto.

Requisitos de competencias: Capacidades, habilidades y actitudes necesarias para cumplir con eficacia las funciones, tales como liderazgo, iniciativa, orientación al cliente o trabajo bajo presión.

Condiciones físicas o de salud: Cuando las tareas demandan características físicas especiales o resistencia a ciertos ambientes (por ejemplo: turnos nocturnos, trabajo en altura, manejo de cargas pesadas).

Según Chiavenato, I. (2022) otro factor clave es establecer los requisitos mínimos en términos de formación académica y experiencia laboral que debe tener el candidato ideal. Esto garantiza que la persona cuente con las bases teóricas y la experiencia práctica necesarias para cumplir con las funciones asignadas, sin sobre calificar ni sub calificar el perfil.

La revisión de los requisitos académicos y experiencia laboral constituye un elemento esencial en la optimización de perfiles de puesto, ya que permite establecer con claridad las credenciales educativas y antecedentes profesionales mínimos que debe cumplir un candidato o colaborador para desempeñar un puesto de manera eficaz, segura y conforme a las expectativas organizacionales.

Definir adecuadamente estos requisitos asegura que la persona cuente con los conocimientos teóricos y la experiencia práctica suficientes para cumplir con las funciones y alcanzar los objetivos asignados, evitando tanto la sobre calificación como la sub-calificación, y contribuyendo a una mejor integración al equipo de trabajo.

Cambio organizacional

Optimización de procesos

Según Zambrano y Arroyo (2024) el cambio organizacional basado en procesos es una estrategia que busca transformar las organizaciones mediante la revisión y optimización de sus procesos internos. Este enfoque ha ganado relevancia en los últimos años, especialmente en contextos de transformación digital y adaptación a entornos dinámicos.

Este enfoque implica reestructurar las actividades de una organización en torno a procesos clave, con el objetivo de mejorar la eficiencia, la calidad y la adaptabilidad. Se centra en identificar, analizar y optimizar los procesos existentes, promoviendo una cultura de mejora continua y alineación con los objetivos estratégicos.

Perspectivas y hallazgos recientes.

1. Integración de metodologías ágiles y pensamiento Lean

Zambrano & Arroyo (2024) destacan la importancia de integrar metodologías ágiles y el pensamiento Lean en los procesos de cambio organizacional. Estas herramientas permiten una

adaptación más rápida a los cambios del entorno y fomentan una cultura organizacional más flexible y orientada al cliente.

2. Transformación digital y automatización de procesos

La transformación digital es un catalizador clave para el cambio organizacional basado en procesos. La implementación de tecnologías como la inteligencia artificial y la automatización de procesos permite a las organizaciones mejorar su eficiencia operativa y adaptarse a las demandas del mercado. Por ejemplo, IBM ha logrado significativos avances mediante la automatización y optimización de sus procesos internos, reduciendo costos y mejorando la productividad.

3. Enfoque holístico y participación de los empleados

La gestión del cambio organizacional requiere un enfoque holístico que considere tanto los aspectos técnicos como los humanos. La participación de los empleados en el proceso de cambio es fundamental para su éxito.

Caicedo-Basurto et al. (2024) enfatizan la importancia del liderazgo transformacional y la creación de una cultura organizacional flexible para facilitar la adaptación al cambio.

4. Modelos y etapas del cambio organizacional

Pérez, A; et al. (2024) proponen un modelo de cambio organizacional planificado basado en tecnologías de la información (COPTI), que consta de cuatro etapas: sensibilización, diagnóstico, implementación y evaluación. Este modelo proporciona una guía estructurada para la transformación organizacional, especialmente en contextos de digitalización.

El cambio organizacional basado en procesos es una estrategia efectiva para mejorar la eficiencia y adaptabilidad de las organizaciones en entornos dinámicos.

La integración de metodologías ágiles, la transformación digital, la participación de los empleados y un enfoque estructurado son elementos clave para el éxito de este tipo de iniciativas.

MARCO CONTEXTUAL

Para Hernández, Fernández y Baptista (2021) el marco contextual es “la descripción de las condiciones y características donde se sitúa el objeto de estudio, incluyendo aspectos sociales, culturales, institucionales y temporales que pueden influir en los resultados de la investigación”

Para el caso de la presente investigación, la misma se está realizando en el Servicio de Anatomía Patológica del Hospital México, ubicado en la Uruca, San José de Costa Rica.

Sobre el Servicio de Anatomía Patológica

El Servicio de Anatomía Patológica del Hospital México constituye una de las unidades médicas especializadas más relevantes dentro de este centro hospitalario y del sistema público de salud costarricense. Desde su creación, este servicio ha desempeñado un papel fundamental en el diagnóstico médico, siendo esencial para la confirmación de enfermedades, el diseño de tratamientos adecuados y la vigilancia epidemiológica de diversas patologías, especialmente las de carácter oncológico.

Ubicado en las instalaciones del Hospital México, en La Uruca, San José, este servicio forma parte de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) y da cobertura principalmente a la población adscrita a este hospital, aunque también colabora con otros hospitales nacionales en el análisis de muestras y estudios especializados. Su labor está orientada a proporcionar diagnósticos precisos y oportunos, basados en el estudio microscópico de tejidos y células, biopsias, piezas quirúrgicas y muestras citológicas.

Entre las áreas de trabajo que abarca este servicio se incluyen la histopatología, que analiza tejidos y órganos extraídos quirúrgicamente o por biopsia; la citopatología, que estudia células obtenidas mediante procedimientos como Papanicolaou, aspiraciones con aguja fina y

líquidos corporales; así como la autopsia médico-legal y hospitalaria, contribuyendo a esclarecer causas de muerte y aportar información valiosa para la vigilancia médica y la docencia.

El Servicio de Anatomía Patológica del Hospital México se destaca además por su participación en programas nacionales de tamizaje y detección temprana de cáncer, especialmente en patologías prevalentes como cáncer de cuello uterino, mama, pulmón y tracto gastrointestinal. A través del procesamiento de muestras y la emisión de informes diagnósticos, este servicio permite la detección oportuna de enfermedades, lo que impacta directamente en la toma de decisiones clínicas y en la sobrevivencia de los pacientes.

Este servicio cuenta con profesionales altamente calificados, entre ellos patólogos, citotecnólogos, técnicos en histotecnología y personal administrativo, quienes trabajan coordinadamente para mantener altos estándares de calidad y seguridad en los procesos de análisis y diagnóstico. También actúa como centro formador de médicos residentes en Anatomía Patológica y estudiantes de diversas ramas de la salud, en colaboración con universidades públicas y privadas del país.

En cuanto a infraestructura, el Servicio de Anatomía Patológica dispone de laboratorios especializados equipados para la realización de técnicas histoquímicas, inmunohistoquímicas y de patología molecular, que complementan los estudios convencionales y permiten diagnósticos más específicos y personalizados, en línea con los avances de la medicina moderna.

A lo largo de su trayectoria, ha enfrentado desafíos como el incremento sostenido en la demanda de estudios anatomopatológicos, el envejecimiento poblacional y la creciente incidencia de enfermedades crónicas y cánceres, lo que ha exigido constantes procesos de modernización tecnológica y reorganización de sus procesos internos.

El Servicio de Anatomía Patológica del Hospital México sigue siendo un componente esencial del sistema hospitalario costarricense, con un compromiso permanente hacia la excelencia diagnóstica, la formación académica y la investigación médica, contribuyendo de manera decisiva a la salud pública del país.

Figura 2.
Servicio de Anatomía Patológica del Hospital México

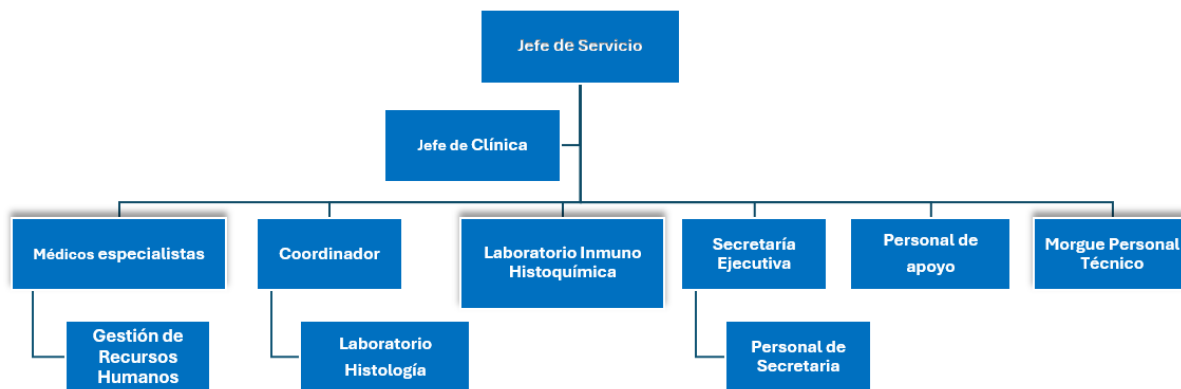


Fuente: Fotografía de archivo, CCSS.

1.1.1.2. Estructura Organizativa

A continuación se detalla la estructura organizativa del Servicio de Anatomía Patológica del Hospital México

Figura 3.
Estructura Organizativa



Fuente: Documentación de archivo, CCSS.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

ENFOQUE

Según Hernández, R. y Mendoza, C. (2023), un enfoque de investigación es la ruta o camino metodológico que orienta al investigador en la forma de abordar un problema científico, determinando cómo se recolectarán, analizarán e interpretarán los datos.

Enfoque cuantitativo

Para el caso del enfoque cuantitativo, Hernández, R. y Mendoza, C. (2023) señalan que el este enfoque “se caracteriza por recolectar datos numéricos que permitan probar hipótesis, medir variables y establecer patrones de comportamiento a través de procedimientos estadísticos” (p. 45).

Enfoque cualitativo

Para Hernández, R. y Mendoza, C. (2023) “seleccionas el enfoque cualitativo cuando tu propósito es examinar la forma en que ciertos individuos perciben y experimentan fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados”

De igual forma, se plantea un problema de investigación, pero normalmente no es tan específico como en la indagación cuantitativa. Va enfocándose paulatinamente. La ruta se va descubriendo o construyendo de acuerdo con el contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio.

Enfoque mixto

Para el caso del enfoque mixto, Hernández, R y Mendoza, C (2023), mencionan que “integra los procesos de la investigación cuantitativa y cualitativa, permitiendo no solo medir y

analizar estadísticamente los fenómenos, sino también comprender los significados y experiencias de los participantes” (p. 62).

Para el caso de la presente investigación, se determina que el enfoque es cualitativo, siendo que se requiere comprender cómo se construyen los perfiles de puesto actualmente, qué percepciones tienen los actores involucrados (jefaturas, personal de RRHH, trabajadores del servicio, así como se experimentan, valoran o entienden esos factores en la práctica.

Además en el caso de esta investigación, el enfoque cualitativo es útil porque permite comprender cómo los profesionales del Servicio de Anatomía Patológica perciben y valoran estos perfiles de puesto. A través de entrevistas, cuestionarios abiertos y análisis documental, se pueden identificar experiencias y barreras que enfrentan jefaturas, personal de Recursos Humanos y técnicos del servicio, respecto a esta temática.

ALCANCE

Según Hernández, R. y Mendoza, C. (2023), un alcance de investigación se refiere al nivel de profundidad y propósito con el que se aborda un problema científico, determinando si el estudio se limita a describir un fenómeno, explorar sus características, identificar relaciones entre variables o explicar causas y efectos. El alcance establece los límites del análisis y orienta las expectativas de los resultados, permitiendo al investigador precisar si busca únicamente un diagnóstico de la situación o una comprensión más amplia de sus implicaciones.

Exploratorio

Según Hernández, R y Mendoza, C (2023), los estudios exploratorios “se realizan cuando el objetivo es examinar un tema poco estudiado o del cual se tiene un conocimiento fragmentado, con el fin de obtener un panorama general y sentar las bases para investigaciones posteriores” (p. 34).

Correlacional

Según Hernández, R. y Mendoza, C. (2023), los estudios correlacionales “pretenden medir el grado de relación que existe entre dos o más variables de un fenómeno de estudio, sin manipularlas directamente” (p. 40).

Explicativo

Según Hernández, R y Mendoza, C (2023), los estudios explicativos “van más allá de la descripción o de la correlación, pues buscan identificar las causas de los fenómenos, estableciendo relaciones de tipo causal” (p. 43).

Predictivo

De acuerdo con Hernández, R y Mendoza, C (2023), el alcance predictivo se da cuando los resultados de la investigación permiten anticipar comportamientos o escenarios futuros de un fenómeno, con base en patrones y tendencias identificadas en los datos. No se limita a explicar lo que sucede, sino que busca prever cómo evolucionará la situación en condiciones similares.

Aplicativo

Según Hernández, R y Mendoza, C (2023), el alcance aplicativo consiste en usar los resultados obtenidos en una investigación para generar propuestas prácticas o intervenciones concretas, capaces de transformar la realidad estudiada. Este nivel implica un compromiso con la transferencia del conocimiento a la práctica, vinculando el diagnóstico científico con la toma de decisiones y la implementación de mejoras.

Descriptivo

Según Hernández, R. y Mendoza, C. (2023), los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis”

En este tipo de estudio no se pretende manipular variables ni establecer relaciones causales entre ellas, sino obtener un panorama claro y detallado del estado actual del proceso, permitiendo así identificar con precisión qué aspectos pueden mejorarse. Por tanto, el alcance descriptivo es el más apropiado, ya que se centra en “el qué” y “el cómo” de los fenómenos organizativos observados.

Se considera este último alcance ya que la presente investigación busca identificar, caracterizar y entender los factores que intervienen en la creación y optimización de los perfiles de puesto, específicamente en cuanto a elementos como requerimientos, habilidades, responsabilidades y tareas. Este enfoque implica analizar cómo se elabora actualmente el perfil de puesto, describir los elementos que se consideran y cómo se relacionan entre sí y evidenciar si hay deficiencias, omisiones o áreas de mejora en el proceso.

DISEÑO

Según Hernández, R. y Mendoza, C. (2023), un diseño de investigación es la estrategia general que guía la recolección, el análisis y la interpretación de los datos, definiendo cómo se estructurará el estudio y qué pasos metodológicos se seguirán. El diseño actúa como un plan operativo que traduce los objetivos de la investigación en acciones concretas, especificando si el estudio será experimental, no experimental, transversal, longitudinal, cualitativo, cuantitativo o mixto, entre otras posibilidades.

Fenomenológico

Según *Hernández, R. y Mendoza, C. (2023)*, el diseño fenomenológico busca “comprender las experiencias subjetivas y los significados que los individuos atribuyen a los fenómenos que viven” (p. 145). Este diseño permite indagar en las percepciones y vivencias de los actores involucrados en un contexto específico.

Etnográfico

De acuerdo con *Hernández, R. y Mendoza, C. (2023)*, la etnografía se centra en “describir e interpretar las pautas culturales, valores y conductas de un grupo social dentro de su ambiente natural” (p. 148).

Teoría fundamentada

Este diseño busca desarrollar teoría emergente a partir de la recolección y análisis sistemático de datos. Como señalan *Hernández, R. y Mendoza, C. (2023)*, “la teoría fundamentada pretende explicar procesos sociales desde el discurso y la interacción de los actores” (p. 152).

Narrativo

Según los mismos autores, los estudios narrativos se centran en “recoger y analizar relatos de vida o historias personales, buscando entender cómo los individuos construyen sentido a partir de sus experiencias” (*Hernández & Mendoza, 2023, p. 154*).

Estudio de Caso

El estudio de caso permite el análisis intensivo y profundo de un fenómeno particular. Hernández, R. y Mendoza, C. (2023) señalan que “este diseño busca comprender a detalle un caso único o comparativo, con miras a explicar sus particularidades” (p. 150).

Investigación-Acción

La investigación-acción es un diseño participativo que combina indagación científica y cambio práctico. Hernández, R. y Mendoza, C. (2023) la definen como “un proceso en el cual los investigadores y los participantes trabajan de manera conjunta para diagnosticar problemas, planear, actuar y reflexionar con el fin de transformar la realidad estudiada” (p. 160).

Para el caso específico de la presente investigación, se tiene que la misma tiene este diseño, ya que no se limita a observar el estado de los perfiles de puesto, sino que involucra al personal del Servicio de Anatomía Patológica en el análisis de debilidades y la construcción de propuestas de mejora, además el propósito no es solo describir, sino optimizar los perfiles de puesto, generando un cambio organizacional concreto que beneficie tanto a la gestión administrativa como al desempeño clínico.

Asimismo, la investigación contempla fases de diagnóstico, reflexión y acción, coherentes con el modelo de investigación-acción, en el que los hallazgos retroalimentan el proceso de ajuste y optimización y además la optimización propuesta de perfiles no es un fin teórico, sino una herramienta aplicada para mejorar la claridad en funciones, la eficiencia del servicio y la satisfacción laboral.

UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO

Según Hernández, R. y Mendoza, C. (2023), las unidades de análisis u objetos de estudio se refieren a “los elementos, casos, individuos, organizaciones o fenómenos concretos sobre los cuales se recolectarán los datos de la investigación” (p. 92). Estas unidades constituyen

la fuente principal de información, ya que representan el nivel en el que se observan, describen y analizan las variables planteadas en el estudio.

Las unidades de análisis pueden ser personas, grupos, instituciones, comunidades, documentos, procesos o eventos, dependiendo de la naturaleza del problema investigado y de los objetivos formulados. Definirlas con claridad es esencial para garantizar la coherencia entre los objetivos, el diseño metodológico y los instrumentos de recolección de datos.

Población

Para Hernández, R. y Mendoza, C. (2023) la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.

La población de estudio de esta investigación está conformada por personas clave directamente vinculadas con el proceso de creación y gestión de perfiles de puesto en el Servicio de Anatomía Patológica del Hospital México, así como por un experto externo con experiencia en procesos de diseño y mejora de perfiles organizacionales.

En total, se contempla la participación de cuatro informantes estratégicos seleccionados intencionalmente por su conocimiento, experiencia y vinculación directa con el objeto de estudio, lo que es coherente con el enfoque cualitativo y el diseño investigación-acción adoptado en esta investigación.

Los participantes incluyen una jefatura del área de Recursos Humanos del Hospital México, responsable de supervisar y coordinar los procesos institucionales relacionados con la definición y validación de perfiles de puesto, dos analistas de puesto, quienes tienen funciones técnicas relacionadas con la elaboración, revisión y ajuste de perfiles dentro de la institución, y que además poseen conocimiento operativo del sistema institucional actual.

Adicionalmente una persona experta externa a la organización, con trayectoria en consultoría o asesoría en procesos de análisis, diseño y mejora de perfiles de puesto en instituciones del sector salud u organizaciones públicas.

Esta figura será la encargada de validar el instrumento a aplicar, enriqueciendo el análisis y favoreciendo la propuesta de mejora desde una perspectiva técnica y especializada.

Tipo de muestra

Por juicio o intencional (expertos).

Para Sandoval, C. (2021) la muestra por expertos es útil cuando se requiere obtener información precisa y fundamentada de personas que poseen un conocimiento especializado o técnico sobre el fenómeno en estudio, lo cual es frecuente en estudios cualitativos o de carácter aplicado.

Además Hernández, R. y Mendoza C. (2023) indica que la muestra por expertos es un tipo de muestra no probabilística en la que se seleccionan de forma intencional aquellas personas que poseen un conocimiento especializado, experiencia práctica o responsabilidad directa sobre el fenómeno que se investiga.

Para el caso de la presente investigación los participantes fueron seleccionados deliberadamente por su vínculo directo con el proceso de creación de perfiles de puesto en el Servicio de Anatomía Patológica del Hospital México, por lo que responde a un muestreo intencional o por criterios, por lo que no hay muestra.

Crterios de inclusión y exclusión

Tabla 1.

Crterios de inclusión y exclusión

Crterios de inclusión	Crterios de exclusión
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personas que desempeñen funciones relacionadas con la gestión de recursos humanos o el análisis de puestos. 2. Personal activo en el Servicio de Anatomía Patológica del Hospital México o en áreas administrativas del hospital. 3. Que cuenten con experiencia comprobada en procesos de análisis y diseño de puestos, ya sea en el ámbito público o privado. 4. Personas que tengan más de 3 meses de laborar en el hospital 5. Que posean formación técnica o universitaria en áreas afines: administración, RRHH, salud, psicología organizacional, entre otros 6. Para el caso del experto externo: que tenga experiencia previa en consultorías o asesorías en diseño de perfiles en el sector salud o institucional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personas que no tengan vínculo profesional con el análisis o diseño de perfiles de puesto. 2. Personas sin relación funcional con el Hospital México ni experiencia en procesos internos de RRHH. 3. Personas que no hayan participado en procesos de diseño, revisión o implementación de perfiles de puesto. 4. Personas que se nieguen a participar o no otorguen su consentimiento informado. 5. Personas que tengan menos de 3 meses de laborar en el hospital. 6. Personas sin formación académica ni conocimientos básicos en procesos organizativos o gestión de talento humano. 7. Profesionales externos sin experiencia específica en diseño de perfiles de puesto en entornos hospitalarios o públicos.

Fuente: Elaboración propia, 2025

Consideraciones éticas

Según Hernández, R. y Mendoza, C. (2023) el manejo ético de la información representa un compromiso esencial con el respeto, la transparencia y la protección de los participantes.

Asimismo los autores mencionan que todo investigador debe actuar con base en principios fundamentales como el respeto por las personas, la beneficencia y la justicia. Estos principios guían no solo la interacción con los participantes, sino también el tratamiento de los datos recolectados y la forma en que los resultados son comunicados.

Uno de los elementos más importantes es el consentimiento informado, el cual implica brindar a los participantes una explicación clara y completa sobre el propósito del estudio, los procedimientos que se seguirán, los posibles riesgos y beneficios, así como sus derechos, incluyendo el de retirarse en cualquier momento sin represalias. Este consentimiento debe ser libre y voluntario, sin ningún tipo de coerción.

Asimismo, los autores indican la importancia de garantizar la privacidad, anonimato y confidencialidad. Esto significa que la identidad de los participantes debe ser protegida rigurosamente; en caso de que se recolecte información personal, esta debe almacenarse de forma segura y utilizarse únicamente con autorización expresa. Cuando se publican los resultados, se debe evitar cualquier indicio que permita identificar directamente a quienes participaron.

Para el caso de la presente investigación, todos los participantes van a participar de manera voluntaria, toda la información se utilizará desde un enfoque académico y asimismo todos los participantes firmarán el consentimiento informado, otorgando permiso para utilizar sus respuestas.

INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Según Hernández, R. y Mendoza, C. (2023) los instrumentos de recolección de información son aquellos que permiten registrar información sobre las variables que se desean medir, las que se encuentran presentes en los planteamientos del problema.

Así mismo, una técnica o instrumento de recolección de información consiste en una herramienta de la que se vale un investigador para la obtención de la información que le permita sustentar y desarrollar su problema investigativo. Este tiene como principal función el extraer o construir información de primera mano de la población o los fenómenos que se desean conocer.

Para la presente investigación se utilizará el cuestionario y la revisión documental.

Cuestionario

Para los mismos autores, los cuestionarios consisten en una serie de preguntas abiertas y/o cerradas respecto de una o más variables a medir y son probablemente el instrumento más utilizado para recolectar datos. (Hernández, R. y Mendoza, C., 2023)

Para la presente investigación se determinó que se estaría utilizando el cuestionario, con preguntas abiertas a los colaboradores del Servicio de Anatomía Patológica (por ejemplo: personal técnico, jefaturas, RRHH), para recoger sus experiencias, opiniones, sugerencias o percepciones respecto a cómo se crean actualmente los perfiles de puesto, qué elementos consideran que se omiten o repiten, o qué tareas no están bien representadas.

Revisión documental

Según Hernández, R. y Mendoza, C. (2023), la revisión documental es una técnica que permite examinar registros existentes de manera sistemática con el propósito de extraer datos pertinentes que respalden el desarrollo de una investigación.

De esta manera, se busca complementar la información recolectada mediante otros instrumentos como entrevistas y cuestionarios, contrastando las percepciones del personal con la evidencia institucional ya disponible.

La revisión documental se utilizará como técnica de investigación con el objetivo de recopilar, examinar y analizar información contenida en documentos internos del hospital, como manuales de puestos, políticas institucionales, descripciones de cargo previas, protocolos de recursos humanos y actas administrativas relacionadas con la creación de perfiles de puesto. Esta técnica permitirá identificar la estructura actual del proceso, los pasos que se siguen, los responsables involucrados y los insumos que se emplean para construir los perfiles en el Servicio de Anatomía Patológica.

VARIABLES O CATEGORÍAS

Tabla 2.

Operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
<p>Identificar el estado actual del proceso de creación de perfiles de puesto para el Servicio de Anatomía Patológica del Hospital México ubicado en San José, Costa Rica.</p>	<p>Proceso actual de creación de perfiles de puestos</p>	<p>El proceso de creación de perfiles de puesto consiste en una serie de pasos sistemáticos para definir las funciones, requisitos, competencias y responsabilidades asociadas a un cargo.</p>	<p>Se aplicará una entrevista con preguntas abiertas al personal encargado de la creación de perfiles de puestos</p>	<p>Pasos actuales para la creación de perfiles de puestos</p>	<p>Decisión sobre la creación de perfiles de puestos</p> <p>Participación de personal clave en la creación de perfiles de puestos</p> <p>Existencia de procedimientos estandarizados</p> <p>Conocimiento del personal</p> <p>Cumplimiento de normativa institucional</p>	<p>Entrevistas realizadas</p>

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
<p>Catalogar los pasos y aspectos necesarios actuales para la creación de perfiles de puesto relacionado con su proceso.</p>	<p>Pasos y aspectos del proceso de creación de perfiles de puesto</p>	<p>El proceso de creación de perfiles de puesto consiste en una serie de pasos sistemáticos para definir las funciones, requisitos, competencias y responsabilidades asociadas a un cargo.</p>	<p>Se aplicará una entrevista con preguntas abiertas al personal encargado de la creación de perfiles de puestos como a un experto externo</p>	<p>Etapas para la creación de perfiles de puestos</p>	<p>Análisis de funciones y responsabilidades</p> <p>Identificación de competencias esenciales</p> <p>Clasificación en competencias técnicas y blandas</p> <p>Redacción de las competencias en términos claros y medibles</p> <p>Validación con líderes y expertos en Recursos Humanos</p>	<p>Entrevistas realizadas</p>
<p>Relacionar mejoras para la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto con recomendaciones y propuestas.</p>	<p>Cambio organizacional</p>	<p>Estrategia que busca transformar las organizaciones mediante la revisión y optimización de sus procesos internos.</p>	<p>Se aplicará una entrevista con preguntas abiertas al personal encargado de la creación de perfiles de puestos y al experto</p>	<p>Modelo de Lewin</p>	<p>Descongelamiento</p> <p>Cambio</p> <p>Recongelamiento</p>	<p>Entrevistas realizadas</p>

Fuente: Elaboración propia, 2025

ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

De acuerdo con Hernández, R. y Mendoza, C. (2023):

“en la investigación cualitativa la recolección y el análisis de datos se desarrollan casi en paralelo, bajo un proceso dinámico y flexible que permite al investigador ajustar su enfoque a medida que avanza en el trabajo de campo.

El proceso analítico comienza desde la inmersión inicial: a través de la observación participante y el contacto directo con el entorno investigado, el investigador va reflexionando sobre sus impresiones, ajustando el planteamiento del problema, reinterpretando el contexto y formulando ideas preliminares sobre categorías, patrones o relaciones que emergen de los datos. Durante este periodo emergen nociones de categorías iniciales, significados, similitudes y diferencias que el investigador detecta mediante una lectura abierta de los datos. Luego se avanza hacia un análisis detallado, en el que se codifican los datos y se construyen categorías, relaciones y proposiciones teóricas, alineadas con principios de teoría fundamentada.”

Una vez finalizadas y aplicadas todas las entrevistas, se procederá a realizar transcripciones de esas entrevistas al trabajo de investigación, además del procesamiento de la información recopilada a través del cuestionario.

Posteriormente, esta información será organizada en tablas correspondientes a cada pregunta, incluyendo datos absolutos y porcentuales, lo cual permitirá la generación de gráficos, según las variables definidas en la presente investigación.

Estas tablas constituirán una base para la elaboración del Capítulo IV, donde se presentará el análisis descriptivo de los resultados y su interpretación con respecto a los objetivos de la investigación, así como la identificación de patrones, tendencias o diferencias significativas.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

A continuación se presentarán los resultados obtenidos, producto de la aplicación de los instrumentos de recolección de información.

El detalle de la aplicación de dichos instrumentos se llevó a cabo de la siguiente manera:

1. Se aplicó un instrumento con preguntas abiertas y cerradas al personal encargado de la creación de perfiles de puestos, con el fin de identificar el estado actual del proceso de creación de perfiles de puesto para el Servicio de Anatomía Patológica del Hospital México.
2. Se aplicó un instrumento con preguntas abiertas y cerradas al personal encargado de la creación de perfiles puestos y además a un experto externo a la institución, con el propósito de determinar la diferenciación de los pasos y aspectos necesarios actuales para la creación de dichos perfiles de puesto, en contraste con lo que se realiza.
3. Se aplicó un instrumento adicional basado en el método de Lewin, con preguntas abiertas y cerradas, con la intención de relacionar mejoras para la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto con recomendaciones y propuestas, basadas en el método mencionado.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1:

“Identificar el estado actual del proceso de creación de perfiles de puesto para el Servicio de Anatomía Patológica del Hospital México ubicado en San José, Costa Rica”

Indicador 1: Decisión sobre la creación de perfiles de puestos

Pregunta 1:

¿Quién toma la decisión final sobre la creación de un perfil de puesto en su área?

Respuesta 1:

Por la dinámica Institucional la creación es aprobada por la junta directiva y avalada por el ente rector en materia que es la Dirección de Administración y Gestión de Personal.

Respuesta 2:

La unidad responsable de gestionar en el ámbito institucional las actividades de clasificación y valoración de puestos: la Subárea Diseño y Valoración de Puestos, se tipifica como la unidad orientada al desarrollo de la actividad técnica de clasificación y valoración de puestos.

Pregunta 2:

¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan los perfiles de puesto en el Servicio de Anatomía Patológica?

Respuesta 1:

No se revisan ni se actualizan

Respuesta 2:

Anual.

Indicador 2: Participación de personal clave**Pregunta 3:**

¿Considera que la participación del personal clave es suficiente en la elaboración de los perfiles de puesto?

Respuesta 1:

Sí

Respuesta 2:

Sí

Pregunta 4:

Explique cómo se incluye al personal clave en el proceso de creación de perfiles de puesto.

Respuesta 1:

Es un tema que no puedo contestar ya que a nivel de este centro no definimos quien participa en el proceso de creación de plazas.

Respuesta 2:

Realizando estudios Integrales de Puestos, mediante la Subárea Diseño y Valoración de Puestos, quien es la responsable de actualizar los perfiles ocupacionales y el Manual Descriptivo de Puestos de la Institución, de conformidad con los requerimientos de la organización.

Indicador 3: Existencia de procedimientos estandarizados

Pregunta 5:

¿Existen procedimientos estandarizados para la creación de perfiles de puesto en el hospital?

Respuesta 1:

Sí

Respuesta 2:

Sí

Pregunta 6:

Describa brevemente el procedimiento actual que se utiliza para la elaboración de perfiles de puesto.

Respuesta 1:

Se define a través de un Manual descriptivo de Puestos, sin embargo, no es de manejo de las Unidades de Recursos Humanos a nivel Hospital.

Respuesta 2:

No tengo el conocimiento del paso a paso del procedimiento, ya que mi labor diaria es en el subproceso de Reclutamiento y Selección, sin embargo, el procedimiento establecido es conforme al “Manual para la Elaboración de Estudios Individuales de Puestos”, el cual permite atender de manera expedita las necesidades en la materia de clasificación de puestos en la Institución acorde con el marco normativo que rige en la materia.

Pregunta 7:

¿Ha recibido capacitación formal para participar en el proceso de creación de perfiles de puesto?

Respuesta 1:

No

Respuesta 2:

No

Indicador 4: Conocimiento del personal

Pregunta 8:

¿Cómo valora su nivel de conocimiento respecto al diseño de perfiles de puesto?

Respuesta 1:

Bajo

Respuesta 2:

Medio

Pregunta 9:

Explique una situación en la que el conocimiento adquirido haya sido clave para elaborar un perfil de puesto adecuado

Respuesta 1:

Por la dinámica no he participado de ningún proceso de este tipo

Respuesta 2:

No aplica

Indicador 5: Cumplimiento de normativa institucional

Pregunta 10:

¿Considera que los perfiles de puesto cumplen con la normativa institucional vigente?

Respuesta 1:

Sí

Respuesta 2:

Sí

Pregunta 11:

¿Qué normativas institucionales toma en cuenta durante la elaboración de los perfiles de puesto?

Respuesta 1:

Como se indico anteriormente no se aplican a nivel institucional, sin embargo es importante considerar Reglamentos internos, Normativa y Circulares vigentes además del Código de Trabajo y Leyes vinculantes.

Respuesta 2:

Se toman en consideración al marco normativo que hace referencia el Manual para la Elaboración de Estudios Individuales de Puestos.

Pregunta 12:

En una escala del 1 al 5, ¿qué tan alineados considera que están los perfiles de puesto actuales con las necesidades del hospital?

Respuesta 1:

4 (Muy alineados)

Respuesta 2:

3 (Ni alineados ni no alineados)

Pregunta 13:

¿Qué limitaciones ha identificado en el proceso actual de creación de perfiles de puesto?

Respuesta 1:

Desconozco las limitaciones, sin embargo, considero que elementos como cantidad de solicitudes y presupuesto pueden impactar en este tipo de dinámicas.

Respuesta 2:

De acuerdo con mis actividades o acciones sustantivas en el subproceso de reclutamiento y selección, constantemente realizamos verificación del cumplimiento de requisitos, de las personas funcionarias debido a la demanda constante de movilización de empleo y de rotación de personal que se presentan por los nombramientos, utilizamos la herramienta Manual

Descriptivo de Puestos, que funge como el instrumento que nos permite fundamentar una orientación a los jefes del tipo de tareas y requisitos que deben poseer las personas con base a los puestos y procesos de trabajo, y así poder determinar el personal requerido cuando existan plazas vacantes o sustituciones, sin embargo, existen muchas plazas y puestos que, por falta de requisitos y ausencias de personas oferentes calificados para ocupar el perfil inicial, a nivel interno se deben realizar gestiones para justificar los nombramientos que se tramitan, por falta de requisitos. Se puede citar a manera de ejemplo: falta de oferentes para cubrir la plaza, falta de requisitos como cursos específicos de capacitación que imparte la misma institución, funcionarios en proceso de formación a nivel institucional (residencias), pendiente entrega de títulos, pendiente incorporación al Colegio Profesional correspondiente, entre otros factores.

Pregunta 14:

¿Qué mejoras propone para optimizar la elaboración de perfiles de puesto en su área?

Respuesta 1:

Implementar nuevas herramientas de mejora, además agilizar los procesos y aperturar a los centros la participación de este tipo de procesos.

Respuesta 2:

No aplica, debido a que a nivel local las UGRH, se rigen por su ente rector en la materia, a saber, el Área Diseño, Administración de Puestos y Salarios y la Subárea Diseño y Valoración de Puestos.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2:

“Catalogar los pasos y aspectos necesarios actuales para la creación de perfiles de puesto relacionado con su proceso”

Indicador 1: Análisis de funciones y responsabilidades

Pregunta 1:

¿Qué pasos considera esenciales en el análisis de funciones y responsabilidades de un puesto?

Respuesta:

- Recolección de información preliminar: Se revisa la normativa institucional, manuales, se entrevistan a las jefaturas y funcionarios.
- Finalidad del puesto: Propósito principal del puesto y objetivos institucionales.
- Funciones y tareas específicas: Actividades esenciales, frecuencia e importancia de cada función.
- Determinar responsabilidades: Nivel de autonomía y toma de decisiones y supervisión de personal en caso de que aplique.
- Requisitos del puesto: Formación académica y experiencia.
- Redacción del perfil del puesto: Información en un documento claro y estandarizado.

Pregunta 2:

¿Utiliza alguna metodología estandarizada para identificar las funciones de un puesto?

Respuesta:

Sí

Indicador 2: Identificación de competencias esenciales**Pregunta 3:**

Explique un ejemplo de cómo ha identificado competencias esenciales en un perfil de puesto.

Respuesta:

En un proceso de análisis para el perfil de encargado de telemedicina en el Hospital Mexico, partí de la revisión de las funciones principales del puesto, tales como la coordinación de plataformas digitales, atención remota de pacientes servicios médicos. A partir de esas funciones. Identifique las competencias técnicas necesarias, como el dominio de herramientas informáticas, conocimiento de normativa en salud digital y capacidad de gestión de daros clínicos.

Posteriormente se entrevista a la jefatura, y al usuario, destacando la importancia de competencias blandas como comunicación efectiva, trabajo en equipo y resolución de problemas, finalmente se clasifican dichas competencias como esenciales porque resultan determinantes para el cumplimiento de los objetivos del puesto.

Indicador 3: Clasificación en competencias técnicas y blandas**Pregunta 4:**

¿Qué nivel de importancia asigna a la diferenciación entre competencias técnicas y blandas en un perfil de puesto?

Respuesta:

Alto.

Pregunta 5:

¿Describa cómo clasifica las competencias técnicas y blandas en un proceso de elaboración de perfiles?

Respuesta:

Competencias Técnicas:

- Se definen a partir de las funciones específicas del puesto y del conocimiento que exige las tareas.

- Incluyen formación académica, manejo de normativas institucionales

Competencias Blandas:

- Habilidades, comunicación efectiva, trabajo en equipo, ética y liderazgo.

Indicador 4: Redacción de las competencias en términos claros y medibles

Pregunta 6:

¿Qué criterios utiliza para redactar competencias en términos claros y medibles?

Respuesta:

Claridad y precisión del lenguaje, calidad del trabajo, cumplimiento de plazos, objetivos institucionales, competencias técnicas y blandas.

Indicador 5: Validación con líderes y expertos en Recursos Humanos

Pregunta 7:

¿Ha validado anteriormente competencias con líderes de área o expertos en RRHH?

Respuesta:

No

Pregunta 8:

¿Cómo se realiza en la práctica la validación de competencias con líderes o expertos de RRHH?

Respuesta:

No he validado competencias con líderes en RRHH.

Pregunta 9:

En una escala del 1 al 5, ¿qué tan alineados considera que están los perfiles de puesto validados con las necesidades organizacionales?

Respuesta:

4 (Muy alineados)

Pregunta 10:

¿Qué recomendaciones brindaría para mejorar el proceso de catalogación de pasos y aspectos necesarios en la creación de perfiles de puesto?

Respuesta:

1. Definir una guía institucional con pasos claros y criterios homogéneos.
2. Involucrar a las jefaturas y al personal
3. Actualizar los perfiles cada cierto tiempo
4. Uso de competencias claras y medibles
5. Herramientas digitales
6. Capacitación continua del personal de gestión de puestos

OBJETIVO ESPECÍFICO 3:

“Relacionar mejoras para la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto con recomendaciones y propuestas”

Indicador 1: Descongelamiento

Pregunta 1:

¿Qué factores considera que dificultan el proceso actual de creación de perfiles de puesto?

Respuesta 1:

El proceso de creación de perfiles de puestos en la CCSS enfrenta diversas dificultades que responden tanto a factores internos como externos. Entre los principales se pueden señalar los siguientes:

1. La CCSS se rige por un marco normativo amplio y complejo que, si bien busca garantizar transparencia y equidad, limita la flexibilidad para ajustar los perfiles de puestos a las necesidades cambiantes de la organización y del entorno.

2. Muchos perfiles se mantienen vigentes durante largos periodos sin revisiones periódicas, lo que ocasiona desalineación entre las funciones asignadas y las competencias realmente requeridas con el contexto actual de transformación tecnológica y de servicios de salud.

3. Existe resistencia por parte de algunos sectores al modificar perfiles de puestos, ya sea por temor a la redistribución de funciones o a la pérdida de beneficios.

4. El proceso de diseño de perfiles no siempre incorpora de manera efectiva la visión conjunta de recursos humanos, las jefaturas operativas y las unidades estratégicas, lo que genera duplicidad de funciones o vacíos en las responsabilidades.

5. En algunos casos no se dispone de metodologías modernas de análisis de puestos, ni de sistemas informáticos que permitan gestionar de manera más ágil y dinámica la información relativa a competencias, responsabilidades y resultados esperados.

6. La creciente complejidad de la atención médica, la incorporación de nuevas tecnologías y la necesidad de fortalecer la gestión administrativa hacen que los perfiles resulten insuficientes para cubrir las exigencias actuales.

Respuesta 2:

No hay un factor como tal debido a que nos basamos en plantillas y necesidades institucionales, sin embargo por la dinámica muchas veces el elemento que afecta es el presupuesto.

Respuesta 3:

No es posible responder a esta consulta, ya que a nivel local las Unidades de Gestión de Recursos Humanos no somos las encargadas de la elaboración de los perfiles de puesto. Esta función corresponde al ente rector institucional, que regula la creación de puestos y define los requisitos para cada uno de los grupos ocupacionales establecidos por la CAJA.

Pregunta 2:

¿Qué tan conscientes considera que son los colaboradores sobre la necesidad de cambiar y optimizar los perfiles de puesto?

Respuesta 1:

2 (Poco conscientes)

Respuesta 2:

3 (No conscientes ni inconscientes)

Respuesta 3:

4 (Algo conscientes)

Indicador 2: Cambio**Pregunta 3:**

¿Qué acciones iniciales recomendaría para sensibilizar al personal sobre la importancia de la optimización de los perfiles de puesto?

Respuesta 1:

La sensibilización debe iniciar con una estrategia de comunicación, formación y participación que logre alinear al personal con los beneficios de contar con perfiles de puestos claros, actualizados y ajustados a las necesidades institucionales.

Respuesta 2:

Reitero lo expuesto anteriormente, debido al manejo institucional la sensibilización vendría en la línea de un uso adecuado de las tareas de cada puesto asignando a cada funcionario las tareas especificadas en el Manual descriptivo de Puestos.

Respuesta 3:

Realizar un análisis particular sobre los aspectos contemplados en los perfiles, afín de que las personas que no cumplen con los requisitos valorar aplicar los estudios de reclasificación hacía bajo o modificar los perfiles para un mejor ordenamiento, en apego al Manual Descriptivo de Puestos, también se podría recomendar realizar gestiones y coordinaciones a lo interno para la viabilidad de realizar modificaciones de algunos conceptos normativos, con coordinación con el ente rector en la materia.

Pregunta 4:

¿Qué cambios específicos propone para mejorar la elaboración de perfiles de puesto?

Respuesta 1:

Es importante que exista un proceso inicial de capacitación del personal encargado de la elaboración de los perfiles de puestos, con la finalidad de realizar dicho proceso de manera eficiente y acorde con las necesidades del Hospital.

Respuesta 2:

A nivel institución sería importante realizar un estudio integral, que permita ver todos los puestos y ajustar a cada funcionario en un perfil adecuado.

Respuesta 3:

Revisión y actualización constante del Manual Descriptivo de Puestos específicamente en los requisitos, a partir de las necesidades y exigencias Institucionales, a través de sus instancias técnicas a saber, el Área Diseño, Administración de Puestos y Salarios y la Subárea Diseño y Valoración de Puestos, encargadas de estos procedimientos.

Pregunta 5:

¿Qué tan factible considera la implementación de estas mejoras en el hospital?

Respuesta 1:

4 (Muy factibles)

Respuesta 2:

3 (Ni factibles ni no factibles)

Respuesta 3:

4 (Muy factibles)

Pregunta 6:

¿Qué tipo de apoyo institucional se requiere para implementar los cambios en el proceso de perfiles de puesto?

Respuesta 1:

El apoyo institucional es clave ya que implica ajustes organizacionales, normativos y de gestión de talento humano, principalmente Gerencia y Junta Directiva para dar legitimidad y prioridad al proyecto.

Respuesta 2:

Un acompañamiento por parte del ente rector en materia, que permita ver la realidad institucional y la necesidad de cada Unidad de Trabajo (Servicio).

Respuesta 3:

El apoyo institucional es de la unidad responsable de gestionar en el ámbito institucional las actividades de clasificación y valoración de puestos y la Subárea Diseño y Valoración de Puestos, se tipifica como la unidad orientada al desarrollo de la actividad técnica de clasificación y valoración de puestos.

Indicador 3: Recongelamiento

Pregunta 7:

¿Qué estrategias considera necesarias para mantener en el tiempo las mejoras realizadas en la creación de perfiles de puesto?

Respuesta 1:

Actualización periódica de 5 años aproximadamente del Manual Descriptivo de Puestos de la CCSS, un equipo especializado en análisis y valoración de puestos como comisión, capacitaciones modernas de gestión por competencias y herramientas informáticas.

Respuesta 2:

Sería importante una propuesta que permita realizar las modificaciones necesarias cuando la Institución así lo requiera, es decir contar con una herramienta ágil y oportuna que permita realizar un análisis por parte de los encargados de puestos y minimizar los procesos de creación de plazas.

Respuesta 3:

Que, con base en los estudios técnicos aprobados por las autoridades superiores, se mantengan la programación de proyectos estratégicos, mantenimiento y actualización del Manual Descriptivo de Puestos institucional.

Pregunta 8:

¿Qué indicadores utilizaría para evaluar la sostenibilidad de los cambios implementados?

Respuesta 1:

La sostenibilidad se mide por la cobertura, calidad, uso real e institucionalización de los nuevos perfiles, si estos indicadores muestran avances constantes, significa que los cambios no solo se implementaron, sino que se mantienen activos dentro de la gestión de la CCSS.

Respuesta 2:

Sería importante medir:

- Rendimiento
- Conocimiento
- Eficiencia y eficacia
- Confiabilidad.

Respuesta 3:

Corresponde a las Unidades de Gestión de Recursos Humanos, analizar los casos que sean pertinentes, de conformidad con lo que estipula el “Manual de Procedimientos para el Trámite de Estudios en Materia de Clasificación y Valoración de Puestos” actualmente vigente.

Indicadores tales como: Adecuación al perfil institucional, Cumplimiento normativo.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En este capítulo se comentan y analizan los resultados obtenidos en la investigación. El propósito es comprender qué significan los hallazgos y cómo se relacionan con los objetivos que se plantearon al inicio del estudio.

A partir de este análisis, se busca dar sentido a los datos e interpretar lo que revelan acerca de la realidad estudiada, destacando los aspectos más importantes y lo que estos aportan a la comprensión del tema.

Los mismos estarán separados por cada uno de los objetivos específicos planteados, así como cada una de las variables relacionadas:

Objetivo Específico 1: Identificar el estado actual del proceso de creación de perfiles de puesto para el Servicio de Anatomía Patológica del Hospital México ubicado en San José, Costa Rica

Indicador 1: Decisión sobre la creación de perfiles de puestos

Según las respuestas obtenidas, la decisión final sobre la creación de perfiles de puesto en el Servicio de Anatomía Patológica del Hospital México no se toma directamente en el área, sino que depende de niveles más altos dentro de la institución. Las personas participantes mencionaron que la Junta Directiva y la Dirección de Administración y Gestión de Personal son las que aprueban estos perfiles, por medio de la Subárea de Diseño y Valoración de Puestos, que se encarga de la parte técnica. Lo anterior muestra un proceso que está centralizado, en el que las unidades del hospital no tienen mucha influencia en definir los perfiles que realmente necesitan.

Este resultado tiene relación con la pregunta principal de la investigación, ya que uno de los factores que afecta la mejora del proceso de creación de perfiles de puesto es justamente

cómo se toman las decisiones y quiénes participan en ellas ya que cuando todo se decide desde arriba y el personal que conoce el trabajo diario no puede opinar, es más difícil que los perfiles reflejen bien las tareas, responsabilidades y habilidades que se requieren en el servicio.

Al revisar los antecedentes, se encontraron situaciones parecidas. En el estudio de Bolaños, Umaña y Vargas (2024), por ejemplo, los investigadores descubrieron que los perfiles de puesto se elaboraban sin consultar a los coordinadores, lo que hacía que la información no coincidiera con las funciones reales del personal. Algo parecido ocurre en el Hospital México, donde las decisiones se toman fuera del servicio y eso puede causar que los perfiles no estén del todo ajustados a la realidad del trabajo.

De igual manera, en la investigación de Munguía (2020) se destacó que los mejores resultados se obtienen cuando las áreas técnicas y administrativas trabajan juntas, porque así se logran descripciones más completas y reales de cada puesto. Si ese mismo trabajo en conjunto se aplicara dentro del hospital, los perfiles podrían adaptarse mejor a las necesidades actuales del servicio y a los cambios que ocurren con frecuencia en el área de salud.

También se notó que no hay claridad sobre cada cuánto se revisan los perfiles. Una de las personas dijo que no se actualizan, mientras otra comentó que se revisan una vez al año. Esto deja ver que no hay un acuerdo o una regla clara sobre la frecuencia de revisión. Como mencionan Zambrano y Arroyo (2024), cuando un proceso no tiene reglas definidas ni se revisa con frecuencia, es fácil que se generen diferencias entre lo que está en papel y lo que realmente pasa en la práctica.

Indicador 2: Participación de personal clave

Los resultados de este indicador muestran que, aunque las personas participantes señalaron que sí hay participación del personal clave en la elaboración de los perfiles de puesto, las respuestas también dejan ver cierta falta de claridad sobre cómo ocurre esa participación. Una de las personas entrevistadas indicó que no puede responder a esa pregunta porque, en su

centro, no se define quién participa en el proceso de creación de plazas. La otra persona explicó que este proceso se realiza por medio de estudios integrales de puestos, coordinados por la Subárea de Diseño y Valoración de Puestos, que es la encargada de actualizar los perfiles y el manual institucional.

Lo anterior podría mostrar que, aunque se reconoce que hay participación de personal clave, en la práctica esta no siempre es visible ni constante en todos los niveles del hospital. En algunos casos, las decisiones y la gestión se concentran en el área técnica institucional, lo que deja poco espacio para que el personal del propio servicio pueda involucrarse o dar aportes sobre las funciones y necesidades reales del puesto.

Este hallazgo se relaciona directamente con la pregunta central de la investigación, ya que uno de los factores que influyen en la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto es el grado de participación del personal que conoce de primera mano las labores, competencias y responsabilidades del área.

Al comparar estos resultados con estudios previos, se encuentra una coincidencia con lo señalado por Bolaños, Umaña y Vargas (2024), quienes identificaron que la falta de participación del personal técnico en la elaboración de los perfiles generaba documentos incompletos y poco representativos de las funciones reales. De forma similar, Munguía (2020) destacó que incluir al personal operativo en el diseño de perfiles mejora notablemente la precisión del contenido, porque son quienes mejor conocen las tareas que se realizan en la práctica diaria.

En el contexto del Hospital México, donde el Servicio de Anatomía Patológica cumple una función especializada, la participación del personal que entiende sobre el proceso a realizar, adquiere todavía más importancia, ya que son ellos quienes pueden aportar información detallada sobre las competencias técnicas necesarias, los procedimientos específicos y los retos que enfrentan en su trabajo diario.

Indicador 3: Existencia de procedimientos estandarizados

Los resultados obtenidos muestran que, según las personas participantes, sí existen procedimientos estandarizados para la creación de perfiles de puesto dentro del hospital. Ambas respuestas coinciden en que estos procesos están formalmente definidos y se apoyan en documentos oficiales, como el Manual Descriptivo de Puestos y el Manual para la Elaboración de Estudios Individuales de Puestos, que sirven como guía institucional para la clasificación y valoración de los cargos.

Aun así, las respuestas también dejan ver que el conocimiento sobre estos procedimientos no es el mismo en todos los niveles. Una persona comentó que el manual no está bajo el manejo directo de las unidades de recursos humanos del hospital, mientras que la otra señaló no conocer el paso a paso del proceso porque su labor se limita al subproceso de reclutamiento y selección. Esto refleja que, aunque existe una normativa clara, no todo el personal relacionado con el tema tiene acceso o dominio sobre ella.

Este resultado se conecta directamente con la pregunta de investigación, ya que uno de los factores que influyen en la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto es precisamente la claridad y el acceso a los procedimientos y tener manuales institucionales es un punto positivo porque garantiza que las acciones sigan una misma línea en toda la institución. Por otra parte, si las personas que participan en el proceso no están capacitadas o no conocen con detalle esos lineamientos, el proceso puede quedarse en lo formal sin llegar a aplicarse de manera práctica y eficiente.

En los antecedentes revisados, Bolaños, Umaña y Vargas (2024) también identificaron una situación parecida en su investigación, al encontrar que la existencia de documentos guía no garantiza, por sí sola, una correcta aplicación de los procesos si el personal no recibe acompañamiento o formación para utilizarlos. De forma similar, Munguía (2020) explicó que los procedimientos deben ir acompañados de capacitación y comunicación constante, ya que de lo contrario se vuelven solo instrumentos administrativos que no reflejan la realidad laboral.

Otro aspecto importante que se observa en las respuestas es que ninguna de las personas entrevistadas ha recibido capacitación formal sobre la elaboración de perfiles de puesto. Esto puede influir en el nivel de conocimiento y en la aplicación correcta de los procedimientos descritos en los manuales. Tal como señalan Zambrano y Arroyo (2024), los procesos institucionales pierden efectividad cuando no se refuerzan con formación y actualización, ya que el personal no cuenta con las herramientas necesarias para cumplir con lo que establecen las normas.

Indicador 4: Conocimiento del personal

Los resultados de este indicador muestran que el nivel de conocimiento del personal en relación con el diseño de perfiles de puesto es limitado. Una de las personas participantes calificó su conocimiento como bajo, mientras que la otra lo valoró como medio. Además, ambas indicaron no haber participado directamente en procesos de creación de perfiles, lo que confirma que su experiencia práctica en esta área es mínima.

Este resultado se relaciona directamente con la pregunta central de la investigación, ya que uno de los factores que afecta la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto es precisamente el nivel de conocimiento de quienes intervienen en él y cuando el personal no tiene claridad sobre cómo se elaboran los perfiles o cuáles son los pasos a seguir, se vuelve difícil garantizar que el proceso sea coherente, actualizado y ajustado a las verdaderas necesidades del servicio.

El hecho de que las personas entrevistadas no hayan tenido participación en el diseño de perfiles también puede estar relacionado con la estructura centralizada del proceso, mencionada en indicadores anteriores. Al depender de una unidad técnica fuera del hospital, las oportunidades para que el personal adquiera experiencia o formación práctica en esta tarea son escasas. Esto limita la posibilidad de que las unidades locales aporten información valiosa sobre las funciones y competencias que realmente se requieren en su entorno laboral.

Los antecedentes revisados tienen que ver con esta observación ya que en el estudio de Bolaños, Umaña y Vargas (2024) se mencionó que la falta de capacitación y participación del personal en los procesos técnicos influía directamente en la calidad de los perfiles elaborados. De manera similar, Munguía (2020) resaltó que el conocimiento técnico del personal encargado es un factor esencial para mejorar la exactitud de los perfiles, ya que permite identificar mejor las tareas y responsabilidades reales de cada puesto.

También Zambrano y Arroyo (2024) señalan que, dentro de cualquier organización, el conocimiento y la experiencia del personal son elementos clave para que los procesos se mantengan activos y en mejora continua. Cuando los funcionarios no conocen las herramientas o metodologías necesarias, el proceso tiende a depender únicamente de documentos y procedimientos formales, sin un verdadero aporte desde la práctica diaria.

Indicador 5: Cumplimiento de normativa institucional

Los resultados muestran que las personas participantes consideran que los perfiles de puesto sí cumplen con la normativa institucional vigente. Ambas coincidieron en que el proceso se realiza siguiendo los documentos oficiales, principalmente el Manual para la Elaboración de Estudios Individuales de Puestos, además de los reglamentos internos, circulares institucionales, el Código de Trabajo y otras leyes que regulan el empleo público. Esto demuestra que el hospital trabaja dentro de un marco normativo bien establecido, lo que da respaldo legal y coherencia a la gestión de los perfiles.

También se nota que no todas las personas entrevistadas tienen el mismo conocimiento sobre cómo se aplican estas normas en la práctica. Una de ellas mencionó que, aunque existen los reglamentos, no siempre se aplican directamente en su nivel de trabajo. La otra persona, por su parte, explicó que se guían por el manual institucional, pero sin detallar cómo se lleva a cabo ese proceso. Lo anterior deja ver que la información sobre la normativa y su aplicación no siempre

es clara o compartida entre todo el personal, lo cual puede generar confusión o interpretaciones diferentes sobre lo que se espera cumplir.

En cuanto a la alineación de los perfiles con las necesidades reales del hospital, una persona calificó esta relación como muy alineados, mientras que otra tenía una opinión neutral. Esto muestra que, aunque los perfiles se ajustan en gran medida a lo que establecen las normas, no siempre responden de manera exacta a la dinámica del trabajo diario. Es decir, el cumplimiento normativo existe, pero no necesariamente garantiza que los perfiles reflejen todas las competencias y tareas que el personal debe desempeñar. Esta situación se relaciona directamente con la pregunta central de la investigación, ya que uno de los factores que influye en la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto es precisamente cómo las normas se adaptan a la realidad operativa del servicio.

Las respuestas sobre las limitaciones del proceso ayudan a entender por qué se da esta diferencia. Una persona mencionó que la cantidad de solicitudes y el presupuesto disponible pueden afectar la forma en que se elaboran los perfiles, lo que deja ver que existen factores administrativos que dificultan la aplicación completa de las normas. La otra persona amplió que, en su experiencia dentro del subproceso de reclutamiento y selección, muchas veces se deben justificar nombramientos o adaptaciones internas porque no hay suficiente personal que cumpla con todos los requisitos del perfil original. Entre las razones mencionadas están la falta de oferentes calificados, la ausencia de cursos o certificaciones específicas y trámites pendientes como la entrega de títulos o la incorporación a colegios profesionales.

Esta información es muy relevante, porque muestra que, aunque el hospital cumple formalmente con las normas, las condiciones del entorno laboral y del mercado de trabajo pueden obligar a hacer ajustes para cubrir las necesidades operativas. En otras palabras, el cumplimiento normativo puede ser correcto en papel, pero la realidad del servicio exige flexibilidad para mantener la continuidad del trabajo.

Estos hallazgos coinciden con lo que menciona Bolaños, Umaña y Vargas (2024), quienes encontraron que muchas instituciones siguen los lineamientos normativos, pero aun así enfrentan problemas para aplicar esos estándares de forma práctica debido a la falta de recursos o de personal especializado. Asimismo, Munguía (2020) señala que cumplir con las normas es importante, pero que el verdadero reto está en adaptar esos procesos a las condiciones reales de cada organización, de manera que no se limiten a un simple requisito administrativo.

Por otro lado, las personas entrevistadas mencionaron algunas ideas para mejorar el proceso, como implementar nuevas herramientas, hacer los procedimientos más ágiles y permitir que los centros participen más activamente. Aunque estas observaciones no se desarrollaron a fondo, reflejan una percepción de que el sistema actual podría ser más dinámico y participativo. Esto coincide con lo que Zambrano y Arroyo (2024) explican sobre la importancia de mantener una comunicación constante entre los diferentes niveles de la organización, para que las normas se cumplan, pero también se comprendan y se apliquen con sentido práctico.

Otro aspecto que llama la atención es que, a pesar de trabajar bajo múltiples reglamentos y manuales, las personas participantes no han recibido capacitación formal sobre cómo aplicar estas normas al momento de crear o revisar perfiles de puesto. Como indican los autores ya mencionados, la existencia de normativas no garantiza por sí sola una buena gestión y es necesario que el personal conozca y entienda su propósito para que puedan aplicarlas correctamente en entorno del trabajo en el Hospital como tal.

Objetivo Específico 2: Catalogar los pasos y aspectos necesarios actuales para la creación de perfiles de puesto relacionado con su proceso

Indicador 1: Análisis de funciones y responsabilidades

Los resultados muestran que el experto que respondió a la pregunta tiene (como era de esperarse) claridad sobre los pasos que se deben seguir para analizar las funciones y responsabilidades de un puesto. En su respuesta mencionó etapas bien definidas, como la recolección de información preliminar, la definición de la finalidad del puesto, la identificación de las funciones específicas, la determinación de responsabilidades, la verificación de requisitos académicos y de experiencia y la redacción del perfil en un formato estandarizado. Estos elementos reflejan un conocimiento ordenado del proceso y una comprensión general sobre cómo se estructuran los perfiles de puesto dentro del hospital.

Además, indicó que sí se utiliza una metodología estandarizada para identificar las funciones de los puestos, lo que demuestra que existe una práctica formal y guiada por la normativa institucional. Esto coincide con lo expuesto en el Manual para la Elaboración de Estudios Individuales de Puestos, el cual establece que todo análisis debe partir de una base documental y de entrevistas con el personal, de manera que las funciones y responsabilidades queden bien sustentadas.

Este resultado se relaciona con la pregunta general de la investigación, ya que uno de los factores para optimizar el proceso de creación de perfiles de puesto es contar con pasos definidos y aplicados de manera consistente. El hecho de que la persona entrevistada reconozca una secuencia clara de actividades sugiere que el proceso está bien estructurado a nivel técnico, aunque no necesariamente implica que todos los involucrados participen o comprendan cada fase de éste.

En los antecedentes, Bolaños, Umaña y Vargas (2024) destacaron la importancia de realizar un análisis detallado de las funciones antes de elaborar los perfiles, ya que esto permite evitar duplicidades, omisiones o descripciones genéricas que no reflejan la realidad del trabajo. De manera similar, Munguía (2020) señaló que definir con precisión las responsabilidades y los objetivos de cada puesto facilita la alineación entre el perfil y las metas institucionales, mejorando la eficiencia del proceso.

En este caso, las respuestas coinciden con esas investigaciones, pues la persona entrevistada reconoce que el análisis debe incluir la revisión de manuales y normativas, la consulta con jefaturas y funcionarios, y la descripción clara de las tareas. Sin embargo, también se percibe que el conocimiento sobre estos pasos puede estar concentrado en quienes están más vinculados a las áreas técnicas de recursos humanos, mientras que en las unidades operativas podría existir menor participación o dominio del procedimiento.

Según Zambrano y Arroyo (2024), cuando los procesos se basan en pasos formales pero no se acompañan de comunicación y participación activa, corren el riesgo de volverse más administrativos que funcionales. Esto puede ser relevante en el contexto del Hospital México, donde las etapas descritas parecen bien estructuradas en teoría, pero su efectividad dependerá de cómo se apliquen en la práctica y de qué tanto se adapten a las necesidades de cada servicio.

Indicador 2: Identificación de competencias esenciales

En este indicador, la persona participante explicó un ejemplo concreto sobre cómo ha identificado competencias esenciales dentro del proceso de creación de perfiles de puesto. Mencionó el caso del perfil para un encargado de telemedicina en el Hospital México, donde el análisis inició con la revisión de las funciones principales del cargo, como la coordinación de plataformas digitales y la atención remota de pacientes. A partir de esas funciones, se definieron

las competencias técnicas necesarias, entre ellas el dominio de herramientas informáticas, el conocimiento de la normativa en salud digital y la capacidad para gestionar datos clínicos.

Además, destacó que el proceso incluyó entrevistas con la jefatura y con el usuario, lo cual permitió reconocer también la importancia de las competencias blandas, como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la resolución de problemas. Estas fueron consideradas esenciales por su influencia directa en el cumplimiento de los objetivos del puesto. Este ejemplo refleja un enfoque equilibrado entre las competencias técnicas, que aseguran el desempeño técnico correcto, y las competencias blandas, que fortalecen la interacción y la calidad del trabajo dentro del equipo.

Este resultado se relaciona directamente con la pregunta central de la investigación, ya que uno de los factores que permite optimizar el proceso de creación de perfiles de puesto es la correcta identificación de las competencias realmente necesarias para el cargo. El hecho de que la persona entrevistada haya logrado reconocer tanto las habilidades técnicas como las interpersonales muestra una comprensión integral del perfil, lo que es clave para que los puestos se ajusten a las exigencias actuales de la institución.

De acuerdo con lo planteado por Munguía (2020), un buen análisis de competencias combina la revisión de las funciones con la observación directa del entorno de trabajo, para asegurar que las capacidades identificadas correspondan con las demandas reales del puesto. Esta idea coincide con lo descrito en la respuesta obtenida, ya que el análisis incluyó no solo la revisión documental, sino también la participación de las jefaturas y usuarios.

Por su parte, Bolaños, Umaña y Vargas (2024) resaltan que, en muchas instituciones, la identificación de competencias se limita a lo técnico, dejando de lado los aspectos conductuales o interpersonales. En contraste, el ejemplo brindado por la persona entrevistada demuestra un reconocimiento de ambos tipos de competencias, lo que refleja un avance en la comprensión del perfil de puesto como una herramienta integral que va más allá del conocimiento técnico.

Desde una perspectiva más amplia, Zambrano y Arroyo (2024) mencionan que las competencias son el vínculo entre la persona y la organización, ya que determinan la forma en que el talento humano contribuye al logro de los objetivos institucionales. En ese sentido, el caso presentado por el experto entrevistado, evidencia una valoración adecuada de las competencias esenciales, entendidas no solo como requisitos formales, sino como capacidades que permiten un mejor desempeño dentro del entorno hospitalario.

Indicador 3: Clasificación en competencias técnicas y blandas

Los resultados de este indicador muestran que la persona participante da un nivel de importancia alto a la diferenciación entre competencias técnicas y competencias blandas dentro de los perfiles de puesto. Esta valoración refleja que se reconoce la necesidad de incluir ambos tipos de competencias, ya que juntas permiten describir con mayor precisión las capacidades que una persona necesita para desempeñar su trabajo de forma efectiva.

En su respuesta, el participante explicó que las competencias técnicas se definen a partir de las funciones específicas del puesto y del conocimiento que cada tarea exige. Mencionó, además, que incluyen aspectos como la formación académica y el dominio de las normativas institucionales, lo que coincide con la visión tradicional de las competencias relacionadas directamente con el saber y el saber hacer. Por otro lado, las competencias blandas se asocian con las habilidades personales e interpersonales, tales como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la ética y el liderazgo, que influyen en la forma en que las personas se relacionan con su entorno laboral.

Este resultado tiene relación con la pregunta central de la investigación, ya que uno de los factores que contribuye a optimizar el proceso de creación de perfiles de puesto es precisamente la capacidad de reconocer y clasificar las distintas competencias necesarias para el cargo. Un perfil que distingue entre lo técnico y lo conductual permite una descripción más

completa y realista del puesto, además de facilitar la selección, capacitación y evaluación del personal.

Los antecedentes revisados confirman esta interpretación ya que en su estudio, Bolaños, Umaña y Vargas (2024) resaltaron que muchos perfiles de puesto en instituciones públicas tienden a centrarse en los conocimientos técnicos, dejando en segundo plano las competencias blandas, a pesar de que estas son determinantes para el desempeño y la adaptación al trabajo en equipo. En cambio, la respuesta obtenida en el Hospital México muestra un reconocimiento equilibrado entre ambos tipos, lo que sugiere una comprensión más actualizada del concepto de competencias.

De igual forma, Munguía (2020) señaló que las competencias técnicas garantizan que la persona pueda cumplir con los requerimientos operativos de su puesto, pero son las competencias blandas las que fortalecen la cultura organizacional y mejoran la interacción entre las distintas áreas. Esto coincide con lo que expresó el participante al incluir habilidades como la ética, el liderazgo y la comunicación dentro de las competencias blandas.

Según Zambrano y Arroyo (2024), una organización que promueve el desarrollo equilibrado de ambos tipos de competencias logra mejorar su clima laboral y la calidad de los servicios que ofrece. En el contexto hospitalario, donde el trabajo en equipo, la empatía y la responsabilidad son tan importantes como el conocimiento técnico, esta diferenciación se vuelve fundamental para asegurar un desempeño integral.

Indicador 4: Redacción de las competencias en términos claros y medibles

En este indicador, la persona participante mencionó varios criterios que considera importantes al momento de redactar las competencias de un perfil de puesto. Entre ellos destacan la claridad y precisión del lenguaje, la calidad del trabajo, el cumplimiento de plazos, los objetivos institucionales y la inclusión tanto de competencias técnicas como blandas. Estas

respuestas reflejan una comprensión práctica de cómo deben formularse las competencias para que sean comprensibles y aplicables en la realidad laboral.

La referencia a la claridad y precisión del lenguaje muestra que existe conciencia sobre la importancia de usar términos simples y directos, evitando ambigüedades o descripciones demasiado generales. Esto resulta clave dentro de un hospital como el México, donde los puestos requieren responsabilidades muy específicas y es necesario que las funciones estén redactadas de manera que cualquier persona pueda entenderlas sin dificultad.

Este resultado se relaciona con la pregunta central de la investigación, ya que una de las claves para optimizar el proceso de creación de perfiles de puesto es garantizar que las competencias se definan de manera clara, medible y alineada con los objetivos institucionales, ya que cuando las competencias están bien redactadas, se facilita la evaluación del desempeño, la capacitación y la selección del personal, asegurando que los perfiles respondan realmente a las necesidades del servicio.

De acuerdo con lo planteado por Bolaños, Umaña y Vargas (2024), uno de los problemas más frecuentes en la elaboración de perfiles de puesto es el uso de descripciones poco precisas, que dificultan la evaluación y seguimiento del trabajo. En cambio, cuando se redactan con lenguaje claro y criterios medibles, las competencias se convierten en una herramienta útil tanto para los funcionarios como para las jefaturas.

Por su parte, Munguía (2020) señaló que la claridad en la redacción de competencias no solo mejora la comprensión del puesto, sino que también permite establecer indicadores de desempeño más objetivos y verificables. Este enfoque se observa parcialmente en la respuesta obtenida, donde la persona entrevistada incluye el cumplimiento de plazos y la calidad del trabajo como aspectos medibles dentro del proceso.

Además, Zambrano y Arroyo (2024) explican que una redacción clara de competencias debe reflejar no solo las tareas, sino también los resultados esperados, conectando las capacidades del personal con los objetivos institucionales. En ese sentido, la respuesta coincide

con esta perspectiva, ya que hace referencia a la relación entre las competencias individuales y las metas generales de la organización.

Indicador 5: Validación con líderes y expertos en Recursos Humanos

Los resultados de este indicador muestran que la persona participante no ha tenido la oportunidad de validar competencias con líderes de área ni con expertos en Recursos Humanos. En sus respuestas se indica que este proceso no se ha realizado en la práctica, lo cual sugiere que la validación de los perfiles no es una actividad habitual ni sistemática dentro del hospital. Esta ausencia de validación formal puede deberse a la estructura centralizada de la gestión de puestos en la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), donde las decisiones principales se toman desde las instancias superiores y no siempre involucran directamente a las unidades operativas o sus jefaturas.

A pesar de que la validación no se lleva a cabo de forma directa, la persona entrevistada valoró como muy alineados los perfiles de puesto respecto a las necesidades organizacionales. Esto refleja una percepción positiva sobre la relación entre los perfiles existentes y las metas institucionales, aunque dicha valoración parece provenir más de la experiencia general dentro del proceso que de una verificación formal. Es decir, los perfiles pueden estar alineados en términos normativos, pero no necesariamente han pasado por un proceso de validación participativo o técnico con los líderes de área.

Este resultado se relaciona con la pregunta central de la investigación, ya que uno de los factores que influye en la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto es precisamente la participación y validación por parte de las personas expertas y responsables de los distintos servicios.

En los antecedentes revisados, Bolaños, Umaña y Vargas (2024) destacan que la validación de los perfiles con líderes o supervisores es una etapa clave, porque permite confirmar

que las funciones, competencias y responsabilidades incluidas en el documento coincidan con la realidad del trabajo. En su estudio, la falta de participación de los líderes ocasionó que los perfiles quedaran incompletos o poco precisos. Este hallazgo coincide con la situación observada en el Hospital México, donde la validación no se realiza de manera formal, lo que deja un espacio pendiente en el proceso.

De igual forma, Munguía (2020) señaló que las organizaciones que integran la revisión de los perfiles con sus jefaturas o departamentos técnicos logran mayor coherencia entre los objetivos institucionales y las funciones asignadas a cada cargo. En este caso, aunque la persona entrevistada considera que los perfiles están bastante alineados con la organización, la falta de un proceso de validación estructurado puede hacer que dicha alineación dependa más de la interpretación individual que de una revisión conjunta y documentada.

En cuanto a las recomendaciones brindadas, el participante sugirió varias ideas para mejorar el proceso, como definir una guía institucional con pasos claros, involucrar a las jefaturas y al personal en la elaboración de los perfiles, actualizar los documentos con cierta periodicidad, y mantener competencias redactadas de forma clara y medible. También mencionó la importancia de utilizar herramientas digitales y promover la capacitación continua del personal encargado de la gestión de puestos. Estas propuestas reflejan una visión práctica y realista de lo que podría fortalecer el proceso, especialmente en un entorno donde la comunicación entre niveles jerárquicos no siempre es fluida.

Según lo expuesto por Zambrano y Arroyo (2024), los procesos de cambio organizacional deben incluir espacios de colaboración entre los distintos actores para garantizar que las mejoras sean sostenibles y comprendidas por todos los involucrados. Esto se vincula directamente con las recomendaciones expresadas por el experto, ya que proponen precisamente una mayor integración entre las jefaturas, el personal operativo y las áreas técnicas de Recursos Humanos.

Objetivo Específico 3: Relacionar mejoras para la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto con recomendaciones y propuestas

Indicador 1: Descongelamiento

Los resultados de este indicador permiten conocer los factores que, según las personas participantes, dificultan el proceso actual de creación de perfiles de puesto en el Hospital México. Las tres respuestas evidencian diferentes perspectivas, pero coinciden en que existen limitaciones institucionales, normativas y de recursos que impiden una gestión más dinámica y actualizada de los perfiles.

La primera persona brindó una descripción muy completa, donde se mencionan varios aspectos que obstaculizan el proceso. En primer lugar, señaló que el marco normativo de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) es amplio y complejo, lo cual garantiza la transparencia, pero al mismo tiempo reduce la flexibilidad para adaptar los perfiles a los cambios tecnológicos o a las nuevas necesidades de la organización. También mencionó la falta de revisiones periódicas de los perfiles, lo que provoca que algunos se mantengan vigentes por largos periodos sin reflejar los cambios reales del entorno laboral.

Otro punto relevante de esta respuesta es la resistencia al cambio que existe entre algunos sectores, debido al temor de que las modificaciones impliquen redistribución de funciones o pérdida de beneficios. Además, se destacó que el proceso de diseño de los perfiles no siempre incluye la visión conjunta de las áreas técnicas, operativas y estratégicas, lo que puede generar duplicidad de funciones o vacíos de responsabilidad. Finalmente, se hizo referencia a la falta de metodologías modernas y herramientas informáticas actualizadas, así como a los desafíos que plantea la creciente complejidad de la atención médica y la incorporación de nuevas tecnologías.

La segunda respuesta ofreció una visión más práctica: se indicó que el principal factor que puede afectar el proceso es el presupuesto disponible, ya que los recursos económicos influyen en la posibilidad de actualizar o desarrollar perfiles con mayor frecuencia. Esta opinión complementa la anterior, al mostrar que, además de los factores normativos y organizativos, también existen limitaciones financieras que condicionan la gestión de los puestos.

Por su parte, la tercera persona explicó que desde el nivel local de las Unidades de Gestión de Recursos Humanos no se tiene injerencia directa en la elaboración de los perfiles, ya que esta función corresponde al ente rector institucional. Esto deja ver que existe una centralización del proceso, donde las decisiones se toman en niveles superiores, limitando la participación de quienes están más cerca del trabajo operativo y de las necesidades reales de los servicios.

En cuanto al nivel de conciencia del personal sobre la necesidad de cambiar y optimizar los perfiles, las valoraciones fueron diversas: una persona indicó que eran poco conscientes, otra ni conscientes ni inconscientes y una tercera dijo que eran algo conscientes. Estas respuestas muestran que no existe un consenso claro ni un nivel alto de sensibilización sobre el tema. Si bien algunas personas reconocen que el cambio es necesario, otras parecen percibirlo como un asunto ajeno o lejano a sus funciones diarias.

Los antecedentes ayudan a entender esta situación. Según Bolaños, Umaña y Vargas (2024), los procesos de cambio en la gestión de puestos suelen enfrentarse a barreras culturales e institucionales, donde la falta de comunicación interna y la ausencia de capacitación generan resistencia entre el personal. De manera similar, Munguía (2020) menciona que, en instituciones con estructuras muy jerarquizadas, las decisiones sobre perfiles suelen quedar concentradas en áreas centrales, reduciendo la participación de quienes podrían aportar información valiosa desde la práctica cotidiana.

Por otro lado, Zambrano y Arroyo (2024) explican que, en el modelo de cambio de Lewin, la fase de descongelamiento implica precisamente reconocer las limitaciones del sistema actual

y generar conciencia sobre la necesidad de transformarlo. En este caso, los resultados muestran que el proceso de “descongelamiento” apenas está en una etapa inicial dentro del hospital, ya que algunas personas perciben las dificultades, pero aún no existe un sentido compartido de urgencia para modificar la forma en que se crean y actualizan los perfiles.

Indicador 2: Cambio

En este indicador, las personas participantes compartieron diferentes ideas sobre cómo iniciar acciones que permitan sensibilizar al personal respecto a la importancia de optimizar los perfiles de puesto. En general, las respuestas reflejan una comprensión de que el cambio requiere tanto comunicación como participación y apoyo institucional.

La primera persona propuso que el proceso de sensibilización comience con una estrategia de comunicación, formación y participación, donde el personal pueda comprender los beneficios de tener perfiles claros y actualizados. Esta propuesta demuestra que existe una conciencia sobre la necesidad de involucrar activamente a los funcionarios, no solo para informarles, sino también para hacerlos parte del proceso de mejora. De esta manera, la actualización de los perfiles dejaría de verse como una imposición administrativa y pasaría a entenderse como una herramienta útil para todos los involucrados.

La segunda respuesta retoma esa idea, pero desde un enfoque más operativo. Señala que la sensibilización puede lograrse si se promueve el uso adecuado de las tareas descritas en el Manual Descriptivo de Puestos, de modo que cada persona conozca claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades. Esto sugiere que una forma práctica de generar conciencia es fomentar que el personal se familiarice con su propio perfil y con las normas que lo sustentan, lo que ayudaría a reforzar el sentido de pertenencia y la responsabilidad institucional.

La tercera respuesta incluye un aspecto adicional: la necesidad de realizar un análisis más detallado de los perfiles existentes, para identificar si las personas que los ocupan cumplen

con los requisitos establecidos o si se requiere hacer ajustes o reclasificaciones. También se menciona la posibilidad de revisar algunos conceptos normativos en coordinación con el ente rector, lo que muestra una visión más estructural del cambio, enfocada en mejorar el ordenamiento institucional y mantener la coherencia entre la normativa y la realidad laboral.

En cuanto a los cambios específicos propuestos para mejorar la elaboración de los perfiles, las tres personas coincidieron en la importancia de actualizar los manuales y revisar constantemente los requisitos y funciones. Una de ellas insistió nuevamente en la estrategia de comunicación y participación, mientras que otra planteó la necesidad de un estudio integral de todos los puestos, que permita ajustar cada cargo a la realidad actual del hospital. La tercera respuesta reforzó la idea de mantener una revisión y actualización constante del Manual Descriptivo de Puestos, bajo la coordinación de las instancias técnicas responsables.

Este conjunto de respuestas evidencia que el cambio no solo depende de los procedimientos, sino también de la cultura institucional. Las personas participantes reconocen que el proceso debe incluir tanto a los niveles estratégicos como a los operativos, y que la actualización de los perfiles requiere una mirada conjunta que combine la parte normativa, técnica y humana.

Al valorar la factibilidad de implementar estas mejoras, dos de las tres personas calificaron las propuestas como muy factibles, mientras que una las valoró como ni factibles ni no factibles. Esto refleja que, aunque existe optimismo sobre la posibilidad de aplicar los cambios, también se perciben obstáculos, probablemente relacionados con los recursos, la carga laboral y la dependencia de decisiones institucionales superiores.

Cuando se consultó sobre el tipo de apoyo institucional necesario, las tres personas coincidieron en la relevancia del respaldo de las instancias de mayor autoridad. Se mencionó que la Gerencia y la Junta Directiva deben legitimar el proceso, y que el ente rector en materia de clasificación y valoración de puestos debe brindar acompañamiento y coordinación. Esto deja

claro que el cambio requiere liderazgo y compromiso desde los niveles más altos, pero también cercanía con las unidades operativas que viven el proceso día a día.

Estos resultados se relacionan directamente con el modelo de cambio de Lewin, en el que la fase de cambio implica la puesta en marcha de nuevas prácticas y comportamientos que sustituyen los anteriores. En este caso, las respuestas muestran que el personal reconoce la necesidad de una comunicación más abierta, una actualización normativa y una mayor participación institucional para lograr ese cambio.

Los antecedentes también apoyan esta lectura. Bolaños, Umaña y Vargas (2024) señalan que los procesos de transformación en la gestión de puestos requieren liderazgo y compromiso institucional, mientras que Munguía (2020) resalta la importancia de capacitar y sensibilizar al personal para evitar resistencia. De forma similar, Zambrano y Arroyo (2024) indican que la participación activa del personal es uno de los factores más decisivos para que las fases de cambio se consoliden y no se queden solo en intención.

Indicador 3: Recongelamiento

En este indicador, las personas participantes compartieron sus ideas sobre las estrategias necesarias para mantener en el tiempo las mejoras relacionadas con la creación de perfiles de puesto. Las respuestas muestran una visión bastante práctica y coinciden en que la sostenibilidad del proceso depende, principalmente, de la actualización continua, el uso de herramientas modernas y el respaldo institucional.

La primera persona propuso realizar una actualización periódica del Manual Descriptivo de Puestos cada cinco años, contar con un equipo especializado en análisis y valoración de puestos que funcione como una comisión permanente, e incorporar capacitaciones y herramientas tecnológicas modernas enfocadas en la gestión por competencias. Esta respuesta deja ver una mirada integral del proceso, donde la sostenibilidad no se limita a mantener los

documentos actualizados, sino que también implica fortalecer las capacidades del personal y modernizar los instrumentos de trabajo.

La segunda persona planteó una necesidad similar, al mencionar que sería importante disponer de una herramienta ágil y oportuna que permita realizar modificaciones cuando la institución lo requiera, evitando trámites lentos o procesos repetitivos para crear nuevas plazas. Este comentario refleja una preocupación por la eficiencia y rapidez del sistema, señalando que la sostenibilidad de las mejoras depende también de la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno institucional.

La tercera respuesta se centró más en el aspecto formal, señalando que la continuidad de las mejoras debería basarse en estudios técnicos aprobados por las autoridades superiores y en la programación de proyectos estratégicos, además de mantener la actualización del manual institucional. Esta perspectiva refuerza la idea de que el apoyo y la planificación a nivel jerárquico son esenciales para garantizar que los avances logrados se mantengan a largo plazo.

Cuando se consultó sobre los indicadores para evaluar la sostenibilidad de los cambios, las personas entrevistadas mencionaron diferentes aspectos, pero todos se relacionan con la calidad y la permanencia del proceso. Una de ellas indicó que la sostenibilidad puede medirse mediante la cobertura, calidad, uso real e institucionalización de los nuevos perfiles, lo cual muestra una visión orientada a resultados y a la práctica real de los puestos. Otra persona mencionó indicadores como el rendimiento, conocimiento, eficiencia, eficacia y confiabilidad, lo que demuestra un enfoque más técnico de evaluación, centrado en el desempeño y la capacidad del personal.

Por su parte, la tercera respuesta hizo referencia al papel de las Unidades de Gestión de Recursos Humanos, destacando que son ellas las encargadas de analizar los casos pertinentes conforme al Manual de Procedimientos para el Trámite de Estudios en Materia de Clasificación y Valoración de Puestos, aplicando indicadores como la adecuación al perfil institucional y el cumplimiento normativo. Esto refleja la importancia de mantener una coordinación constante

entre la parte técnica y las instancias administrativas que supervisan el cumplimiento de los lineamientos.

Estos resultados se vinculan directamente con el modelo de Lewin, donde la fase de recongelamiento representa el momento en que las mejoras implementadas se consolidan y se vuelven parte estable de la cultura organizacional. En este caso, las respuestas evidencian que las personas participantes comprenden la necesidad de institucionalizar los cambios, tanto en los documentos como en las prácticas, para que no dependan de decisiones temporales o de personas específicas.

Los antecedentes también refuerzan este enfoque. Según Bolaños, Umaña y Vargas (2024), los procesos de mejora en la gestión de puestos solo se mantienen en el tiempo cuando se transforman en políticas internas con seguimiento continuo. Asimismo, Munguía (2020) menciona que las instituciones deben adoptar mecanismos permanentes de evaluación y revisión de los perfiles para evitar que vuelvan a quedar desactualizados. De manera complementaria, Zambrano y Arroyo (2024) señalan que la sostenibilidad del cambio se logra cuando los equipos internos se empoderan del proceso y las herramientas tecnológicas facilitan su mantenimiento.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se detallan las conclusiones y recomendaciones para cada uno de los objetivos específicos planteados, en el orden en que se propusieron, separadas además por cada uno de los indicadores propuestos:

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

Objetivo Específico I

Indicador 1: Decisión sobre la creación de perfiles de puesto

1. Se concluye que el sistema de decisión del Hospital México mantiene una estructura muy jerárquica, en la que las decisiones sobre la creación de perfiles se toman desde los niveles superiores, dejando poca participación a las unidades operativas.

2. Se concluye además que la falta de participación directa del personal de las áreas hospitalarias provoca que los perfiles creados no siempre reflejen de forma exacta las funciones, responsabilidades y necesidades reales del servicio.

1. Se recomienda fomentar una estructura de decisión más participativa, en la que las unidades operativas tengan la oportunidad de aportar información y criterios sobre las necesidades reales de sus puestos.

2. Se recomienda establecer canales de comunicación más directos entre las áreas de recursos humanos y los servicios operativos, de modo que la elaboración de perfiles no dependa únicamente de decisiones jerárquicas.

Indicador 2: Participación del personal clave

1. Se concluye que, aunque se reconoce la importancia del personal clave dentro del proceso de elaboración de perfiles, su participación no siempre ocurre de manera constante ni claramente definida.

2. Se concluye que la elaboración de los perfiles recae principalmente en las áreas técnicas de la institución, lo que genera una distancia entre la toma de decisiones y la experiencia práctica del personal operativo que ejecuta las tareas diarias.

1. Se recomienda incluir formalmente a representantes del personal operativo y técnico en las etapas de diseño o actualización de los perfiles, para aprovechar su experiencia directa en las labores cotidianas.

2. Se recomienda promover espacios de trabajo colaborativo entre los equipos técnicos y las jefaturas de servicio, garantizando que la información que se recoja sea completa y refleje con mayor exactitud la realidad de cada puesto.

Indicador 3: Existencia de procedimientos estandarizados

1. Se concluye que en el Hospital México sí existen procedimientos estandarizados para la creación de perfiles de puesto, lo que demuestra que el proceso cuenta con una base formal y técnica.

2. Se concluye que el conocimiento sobre dichos procedimientos varía entre los funcionarios, ya que no todos dominan su contenido o aplicación, lo cual genera diferencias en la práctica y puede afectar la eficiencia y coherencia de los perfiles elaborados.

1. Se recomienda difundir de manera más clara los procedimientos institucionales sobre la creación de perfiles, para que todo el personal involucrado los conozca y se apliquen de forma uniforme.

2. Se recomienda desarrollar guías breves o capacitaciones periódicas sobre estos procedimientos, lo que ayudaría a reducir errores y a mejorar la coherencia entre los distintos perfiles de puesto.

Indicador 4: Conocimiento del personal

1. Se concluye que el personal del hospital tiene una idea general sobre el diseño de perfiles de puesto, pero el conocimiento técnico y detallado sobre cómo elaborarlos o actualizarlos es todavía limitado.

2. Se concluye que esta limitación en el conocimiento técnico ha influido en la forma en que se desarrollan las labores de elaboración y revisión de los perfiles, reduciendo la precisión y la calidad de los resultados obtenidos.

1. Se recomienda fortalecer la formación del personal encargado del diseño de perfiles mediante talleres, capacitaciones o acompañamiento técnico, con el fin de mejorar su dominio del proceso.

2. Se recomienda crear espacios de intercambio de experiencias entre diferentes unidades, para compartir buenas prácticas y estrategias que fortalezcan la comprensión del tema.

Indicador 5: Cumplimiento de la normativa institucional

1. Se concluye que el proceso de creación de perfiles de puesto se apoya en un marco normativo sólido y bien estructurado, basado en manuales, reglamentos y leyes que le dan validez institucional.

2. A pesar de ello, existen diferencias en el grado de conocimiento y aplicación de la normativa entre los funcionarios, lo que provoca que no todos comprendan de igual forma cómo deben aplicarse las disposiciones.

3. Se concluye que factores como las limitaciones presupuestarias, la falta de capacitación y la sobrecarga administrativa obstaculizan el cumplimiento total de la normativa, afectando la actualización y eficiencia del proceso de elaboración de perfiles.

1. Se recomienda reforzar las acciones de capacitación sobre las normativas que regulan la creación de perfiles de puesto, asegurando que todos los funcionarios conozcan sus fundamentos y su aplicación práctica.

2. Se recomienda revisar periódicamente cómo se aplican las normas en cada servicio, para identificar posibles limitaciones derivadas del presupuesto, la carga laboral o la falta de recursos humanos.

3. Se recomienda promover una mayor coordinación entre los niveles jerárquicos y las unidades operativas, garantizando que las normas se apliquen de forma flexible y adaptada a las necesidades reales del hospital.

Objetivo Específico II

Indicador 1: Análisis de funciones y responsabilidades

1. Se concluye que el Hospital México cuenta con un proceso metodológico claro y estructurado para analizar las funciones y responsabilidades de los puestos, lo que demuestra un manejo organizado y técnico de esta etapa del proceso.

2. Se concluye que el conocimiento sobre este procedimiento parece concentrarse principalmente en las áreas administrativas y técnicas, mientras que en otras unidades es menos conocido o aplicado, lo que genera diferencias en la forma de ejecutar los pasos establecidos.

1. Se recomienda mantener y documentar claramente el proceso metodológico que se usa para analizar funciones, garantizando que se aplique de la misma forma en todas las áreas del hospital.

2. Se recomienda capacitar al personal de las unidades que tienen menor conocimiento sobre el tema, para que participen activamente en la definición de las responsabilidades y funciones de los puestos.

Indicador 2: Identificación de competencias esenciales

1. Se concluye que el proceso de identificación de competencias esenciales en el Hospital México se desarrolla con un enfoque ordenado y orientado a las necesidades específicas del puesto, tomando en cuenta tanto las funciones técnicas como las habilidades blandas.

2. Se concluye que, aunque la información proviene de una sola persona, el testimonio demuestra un equilibrio adecuado entre las competencias profesionales y las interpersonales, lo cual contribuye a la creación de perfiles más integrales y funcionales.

1. Se recomienda aplicar de manera constante un modelo de análisis de competencias que considere tanto las habilidades técnicas como las blandas, ya que ambas son necesarias para un buen desempeño.

2. Se recomienda incluir en futuras evaluaciones la participación de más funcionarios, con el fin de enriquecer la identificación de competencias y asegurar que los perfiles representen mejor las exigencias actuales.

Indicador 3: Clasificación en competencias técnicas y blandas

1. Se concluye que en el Hospital México existe una clara comprensión sobre la importancia de diferenciar las competencias técnicas de las blandas al momento de elaborar los perfiles de puesto.

2. Se concluye que esta diferenciación favorece la construcción de perfiles más completos, ya que combina los conocimientos técnicos necesarios para el puesto con las habilidades humanas que fortalecen el trabajo en equipo y la eficiencia institucional.

1. Se recomienda diferenciar las competencias técnicas y blandas mediante lineamientos institucionales claros, de modo que esta comprensión existente entre el personal se convierta en un procedimiento estandarizado que pueda ser aplicado de forma uniforme en todos los servicios del Hospital México.

2. Se recomienda fortalecer el proceso de elaboración de perfiles incorporando herramientas o matrices de análisis que integren de manera explícita tanto las competencias técnicas como las blandas, asegurando que ambas dimensiones sean consideradas de forma equilibrada.

Indicador 4: Redacción de las competencias en términos claros y medibles

1. Se concluye que el personal encargado de redactar los perfiles de puesto comprende la importancia de utilizar un lenguaje claro, preciso y enfocado en resultados, lo cual facilita la interpretación y aplicación de las competencias.

2. Se concluye que esta claridad en la redacción contribuye a mantener la coherencia entre las funciones de los puestos y los objetivos del hospital, ayudando a que las competencias puedan ser evaluadas de manera más práctica y objetiva.

1. Se recomienda seguir utilizando un lenguaje simple, directo y enfocado en resultados al momento de redactar las competencias, evitando ambigüedades o frases difíciles de evaluar.

2. Se recomienda establecer indicadores concretos para medir el cumplimiento de las competencias, de modo que sirvan como referencia tanto para la evaluación del desempeño como para la formación del personal.

Indicador 5: Validación con líderes y expertos en Recursos Humanos

1. Se concluye que, aunque los perfiles de puesto del Hospital México se perciben como alineados con las necesidades institucionales, la falta de validación formal con líderes o expertos en Recursos Humanos limita la precisión y actualización del proceso.

2. Se concluye que la ausencia de espacios de validación genera el riesgo de mantener descripciones genéricas o desactualizadas, lo que afecta la correspondencia entre las funciones asignadas y las necesidades reales del hospital.

3. Se concluye que las recomendaciones brindadas por la persona participante evidencian la necesidad de una comunicación más cercana y de herramientas que faciliten la revisión constante de los perfiles, para asegurar su coherencia con los cambios del entorno institucional.

1. Se recomienda incorporar una etapa formal de validación con líderes de área y especialistas en Recursos Humanos antes de aprobar los perfiles de puesto, con el fin de asegurar que sean realistas y actualizados.

2. Se recomienda crear comités mixtos donde participen tanto técnicos como representantes de los servicios, lo que permitiría contrastar la visión administrativa con la experiencia operativa.

3. Se recomienda fortalecer la comunicación y el uso de herramientas digitales que faciliten la revisión y actualización continua de los perfiles de puesto.

Objetivo Específico III

Indicador 1: Descongelamiento

1. Se concluye que los principales obstáculos para mejorar el proceso de creación de perfiles de puesto en el Hospital México se relacionan con la estructura jerárquica, la rigidez normativa y la falta de revisiones periódicas, lo que limita la capacidad de adaptación y actualización de los perfiles.

2. Se concluye que el inicio de cualquier mejora requiere primero reconocer las barreras actuales y generar mayor conciencia en el personal sobre la importancia de modernizar los perfiles, ya que todavía no existe una cultura institucional que promueva abiertamente el cambio.

3. Se concluye que la complejidad del marco institucional hace necesario involucrar de forma más activa a las distintas áreas del hospital, de manera que las decisiones sobre los perfiles de puesto no dependan únicamente de los niveles superiores, sino también de quienes ejecutan las labores en el día a día.

1. Se recomienda realizar un diagnóstico institucional que identifique claramente las principales barreras del proceso, incluyendo aspectos normativos, jerárquicos y operativos, como punto de partida para planificar mejoras.

2. Se recomienda desarrollar campañas internas o espacios de sensibilización para que el personal reconozca la importancia de actualizar los perfiles y participe activamente en ese cambio.

3. Se recomienda promover una mayor apertura en la toma de decisiones, incorporando la voz de las distintas áreas del hospital en las etapas de análisis y planificación.

Indicador 2: Cambio

1. Se concluye que el proceso de cambio hacia una gestión más eficiente de los perfiles de puesto está identificado por el personal del Hospital México, pero su avance depende del trabajo conjunto entre las autoridades institucionales y las unidades operativas.

2. Se concluye que la implementación de mejoras requiere una comunicación clara y constante, así como acompañamiento técnico y apoyo de la alta dirección, para que las propuestas no queden en teoría y logren aplicarse efectivamente en la práctica.

3. Se concluye que el éxito de este proceso de cambio también está ligado al compromiso del personal, que necesita comprender el valor de los perfiles actualizados como herramientas que fortalecen la organización y no solo como documentos administrativos.

1. Se recomienda establecer mecanismos formales de coordinación entre las autoridades institucionales y las unidades operativas, tales como comités de trabajo o reuniones periódicas, para garantizar que el proceso de cambio de los perfiles avance de manera articulada.

2. Se recomienda fortalecer los canales de comunicación interna y asegurar la disponibilidad de acompañamiento técnico continuo durante la implementación de mejoras, de modo que las propuestas no permanezcan únicamente en el plano conceptual.

3. Se recomienda promover estrategias de sensibilización y formación que destaquen la utilidad de los perfiles de puesto actualizados, enfatizando su función como herramientas que fortalecen la organización, ordenan procesos, clarifican responsabilidades y mejoran la gestión del desempeño.

Indicador 3: Recongelamiento

1. Se concluye que en el Hospital México existe una comprensión clara sobre la importancia de mantener actualizados los perfiles de puesto y de consolidar los avances logrados, evitando que los cambios se pierdan con el tiempo.

1. Se recomienda establecer un sistema de actualización periódica de los manuales de puestos, que garantice que los cambios implementados se mantengan vigentes y alineados con las necesidades institucionales.

2. Se concluye que la sostenibilidad de las mejoras depende de la actualización periódica de los manuales institucionales, la incorporación de herramientas tecnológicas modernas y la capacitación constante del personal encargado de la gestión de puestos.

3. Se concluye que el respaldo institucional y la programación de proyectos estratégicos son elementos fundamentales para asegurar la permanencia de las mejoras en el tiempo, garantizando que el proceso de creación de perfiles de puesto se mantenga vigente, eficiente y adaptado a las necesidades del hospital.

2. Se recomienda aprovechar las herramientas tecnológicas disponibles para facilitar el almacenamiento, consulta y modificación de los perfiles, promoviendo una gestión más ágil y moderna.

3. Se recomienda que la gerencia y las instancias superiores mantengan el respaldo y la supervisión constante del proceso, asegurando su continuidad como parte de la cultura institucional y no solo como una acción temporal.

Vinculación de conclusiones de los objetivos específicos con la pregunta de investigación

Objetivo Específico I

Las conclusiones derivadas del primer objetivo evidencian que los obstáculos estructurales, la rigidez normativa y la falta de actualización sistemática de los perfiles de puesto inciden directamente en la problemática central planteada en la pregunta de investigación. Esto significa que dichas limitaciones afectan la capacidad del Servicio de Anatomía Patológica para contar con perfiles de puesto actualizados, pertinentes y funcionales, condicionando el alcance mismo del proceso de mejora que la pregunta de investigación busca responder.

Objetivo Específico II

En relación con el segundo objetivo específico, las conclusiones muestran que, aunque existe un reconocimiento institucional sobre la necesidad de mejorar y optimizar los perfiles de puesto, dicho reconocimiento no se traduce de manera consistente en acciones operativas ni en mecanismos sistemáticos de revisión y actualización. Este hallazgo está directamente vinculado con la pregunta de investigación, ya que evidencia una brecha entre la percepción del problema y las acciones requeridas para solucionarlo. De esta manera, las conclusiones de este objetivo refuerzan la pertinencia de la pregunta central, al demostrar que la falta de un proceso estructurado complica la capacidad del hospital para generar perfiles de puesto acordes con su realidad operativa.

Objetivo Específico III

Por su parte, las conclusiones del Objetivo Específico III revelan que los factores que dificultan la gestión y mejora de los perfiles de puesto no solo están identificados, sino que además están estrechamente relacionados con la cultura organizacional, los procesos internos

y los niveles de participación del personal en la toma de decisiones. Este análisis tiene un impacto directo sobre la pregunta de investigación, dado que confirma que la problemática no se limita a aspectos técnicos o normativos, sino que responde también a dinámicas institucionales que deben considerarse para proponer una mejora viable, sostenible y alineada con la realidad del servicio estudiado.

Vinculación de recomendaciones de los objetivos específicos con la pregunta de investigación

Objetivo Específico I

Las recomendaciones planteadas para este objetivo, entre las que están por ejemplo: promover procesos de revisión sistemática, fortalecer los canales de comunicación interna y establecer mecanismos de actualización continua, entre otras, tienen un impacto directo en la pregunta de investigación, ya que ofrecen rutas concretas para superar los obstáculos estructurales y normativos identificados. Estas acciones proponen soluciones viables para avanzar hacia la construcción de perfiles de puesto más precisos y ajustados a la realidad del Servicio de Anatomía Patológica. Al abordar de manera explícita las limitaciones que obstaculizan la gestión actual, estas recomendaciones respaldan la pertinencia de la pregunta de investigación y evidencian que mejorar los perfiles de puesto es posible si se adoptan estrategias de cambio bien definidas.

Objetivo Específico II

Las recomendaciones asociadas con este objetivo como por ejemplo: implementar espacios regulares de coordinación interdepartamental, fomentar la participación del personal en los procesos de revisión y desarrollar lineamientos claros para la actualización periódica, etc. fortalecen la relación con la pregunta de investigación, ya que contribuyen a cerrar la brecha entre el reconocimiento institucional del problema y la ejecución práctica de acciones de mejora.

Al proponer mecanismos operativos concretos, estas recomendaciones inciden directamente en la necesidad de estructurar un proceso de gestión más organizado y sostenible. Así, refuerzan el planteamiento central de la pregunta de investigación, demostrando que una gestión más colaborativa y consciente puede transformar la forma en que se construyen y optimizan los perfiles de puesto.

Objetivo Específico III

Las recomendaciones derivadas de este objetivo, entre las que se incluyen: fomentar una cultura de participación, fortalecer el liderazgo interno, y establecer procesos de retroalimentación continua, entre otras, impactan la pregunta de investigación al señalar que la mejora de los perfiles de puesto no depende únicamente de cambios técnicos o normativos, sino también de transformaciones en la cultura organizacional. Al recomendar acciones orientadas a involucrar al personal, dinamizar la comunicación y promover la corresponsabilidad institucional, se atiende directamente uno de los factores críticos identificados en el estudio. De esta manera, estas recomendaciones profundizan la comprensión de la pregunta de investigación, al evidenciar que la solución al problema requiere un enfoque integral que contemple tanto el componente humano como el procedimental.

LIMITACIONES

En el caso de la presente investigación, no se identificaron limitaciones que pudieran haber comprometido la elaboración del presente trabajo de investigación.

CAPITULO 7 PROPUESTA

NOMBRE DE LA PROPUESTA:

Modelo de optimización para el proceso de creación y actualización de perfiles de puesto en el Servicio de Anatomía Patológica del Hospital México, basado en competencias y gestión del cambio.

INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ:

La presente propuesta se desarrollará en el Servicio de Anatomía Patológica del Hospital México, institución perteneciente a la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), ubicada en La Uruca, San José, Costa Rica.

El proyecto está dirigido específicamente al personal vinculado con el proceso de creación, revisión y validación de perfiles de puesto, incluyendo jefaturas del servicio, personal de Recursos Humanos, analistas de puestos y colaboradores técnicos, con el fin de fortalecer la gestión del talento humano y mejorar la claridad, pertinencia y actualización de los perfiles ocupacionales del servicio.

OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA

General

Implementar un modelo optimizado y estandarizado para la creación y actualización de perfiles de puesto, basado en competencias técnicas y blandas, que contribuya a mejorar la eficiencia operativa, la claridad de funciones y la gestión del talento humano en el Servicio de Anatomía Patológica del Hospital México.

Objetivos específicos

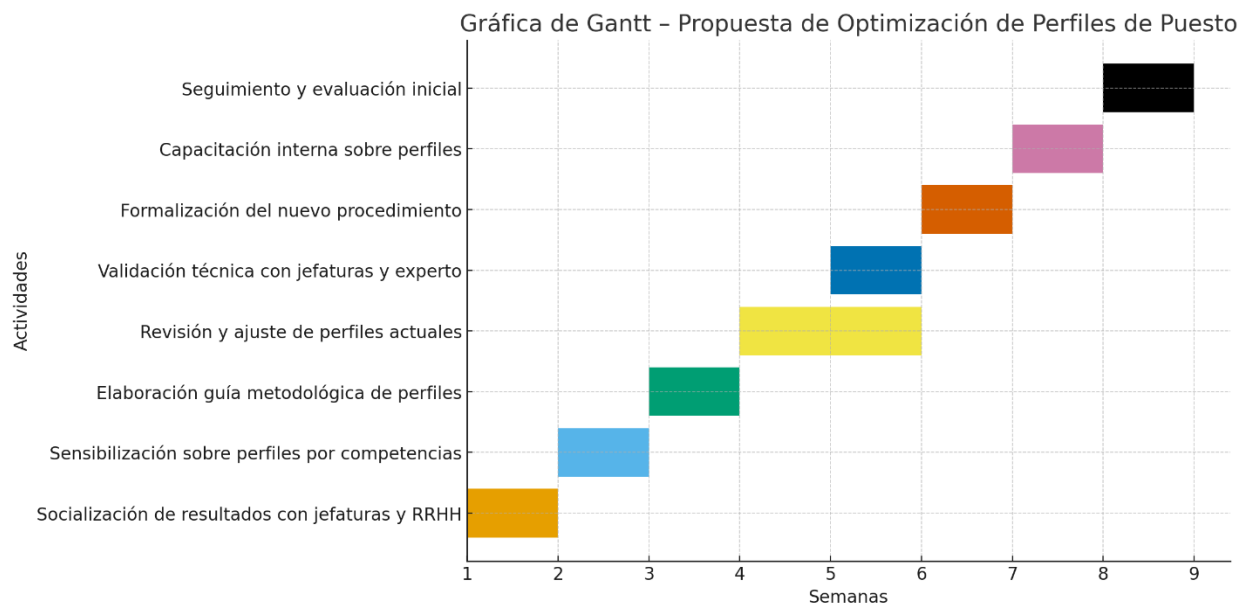
- Diseñar una guía metodológica estandarizada para la elaboración y actualización de perfiles de puesto, alineada con la normativa institucional de la CCSS y las necesidades operativas del Servicio de Anatomía Patológica.
- Incorporar de manera sistemática la clasificación de competencias técnicas y blandas en los perfiles de puesto, asegurando su redacción en términos claros, medibles y observables.
- Aplicar un enfoque de gestión del cambio, basado en el modelo de Lewin, que facilite la adopción, consolidación y sostenibilidad del nuevo proceso de creación de perfiles de puesto.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PROPUESTAS DE MEJORA

Etapa	Actividad	Responsable
Preparación y sensibilización del proceso de mejora	Socialización de resultados del estudio con jefaturas y RRHH	Responsable del proyecto / Jefatura
	Sensibilización sobre la importancia de perfiles por competencias	RRHH / Jefatura del servicio
Implementación del proceso optimizado de perfiles de puesto	Elaboración de la guía metodológica para perfiles de puesto	Equipo técnico / RRHH
	Revisión y ajuste de perfiles actuales del servicio	Analistas de puesto / Personal clave
	Validación técnica de perfiles con jefaturas y experto externo	RRHH / Jefaturas
Consolidación e institucionalización del proceso	Formalización del nuevo procedimiento	Dirección / RRHH
	Capacitación interna sobre uso de perfiles actualizados	RRHH
	Seguimiento y evaluación inicial del proceso	Jefatura / RRHH

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfica de Gantt



PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES

Concepto	Descripción	Monto estimado en colones
Capacitación interna	Jornadas de capacitación y talleres	₡0
Diseño de documentos	Elaboración de guías y formatos (recursos internos)	₡0
Validación técnica	Participación de experto externo (si aplica)	₡150.000
Materiales	Impresiones y recursos digitales	₡25.000
Total estimado		₡175.000

Fuente: Elaboración propia, 2025

Nota: La mayor parte de las actividades se ejecutarán con recursos humanos y materiales existentes del hospital, por lo que el impacto presupuestario es bajo.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Con base en las recomendaciones planteadas en el Capítulo anterior, se detalla a continuación una propuesta para el proyecto, misma que se desglosa en fases:

Fase I: Preparación y sensibilización del proceso de mejora

Esta fase agrupa las recomendaciones orientadas a fortalecer la comprensión, el compromiso y la disposición al cambio por parte de los actores involucrados en el proceso de creación de perfiles de puesto. Los resultados de la investigación evidenciaron que, si bien existe conocimiento parcial sobre el proceso, no siempre se cuenta con claridad sobre los responsables, la normativa aplicable ni la relevancia estratégica de los perfiles de puesto.

Actividad 1. Socialización de los resultados de la investigación

Como punto de partida, se propone presentar los principales resultados del estudio a las jefaturas del Servicio de Anatomía Patológica y al personal de Recursos Humanos, con el fin de generar conciencia sobre las debilidades identificadas en el proceso actual de creación de perfiles de puesto.

Subactividades:

- Elaborar un resumen ejecutivo con los hallazgos más relevantes del Capítulo IV, lo cual permitirá sintetizar de forma clara y comprensible las debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora identificadas en el proceso actual de creación de perfiles de puesto, facilitando su comunicación a los distintos actores involucrados.
- Realizar una sesión de socialización interna donde se expongan las principales áreas de mejora detectadas que tendrá como objetivo principal generar conciencia sobre la situación actual del proceso, evidenciando cómo las debilidades detectadas inciden en la gestión del talento humano y en la eficiencia del servicio.
- Promover un espacio de retroalimentación inicial para recoger percepciones y criterios del personal clave que permitirá enriquecer el diagnóstico inicial, fortalecer el compromiso de los actores clave y propiciar una actitud favorable hacia el proceso de mejora propuesto.

Actividad 2. Sensibilización sobre la importancia de perfiles de puesto por competencias

Derivado de la recomendación de fortalecer la gestión del talento humano, se plantea desarrollar un proceso de sensibilización que permita comprender el valor de los perfiles de puesto como herramientas estratégicas y no únicamente como documentos administrativos.

Subactividades:

- Explicar la diferencia entre perfiles tradicionales y perfiles basados en competencias destacando que estos últimos integran no solo funciones y requisitos, sino también conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos necesarios para un desempeño efectivo.
- Destacar el impacto de perfiles bien definidos en procesos como reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño que mostrará cómo perfiles adecuados contribuyen a una mejor toma de decisiones y a una mayor coherencia entre las necesidades del servicio y el desempeño del personal.
- Reforzar la necesidad de alineación entre perfiles, funciones reales del servicio y normativa institucional que permitirá que los perfiles reflejen la realidad operativa del Servicio de Anatomía Patológica y no se limiten a descripciones genéricas o desactualizadas.

Fase II: Implementación del proceso optimizado de perfiles de puesto

Esta fase agrupa las recomendaciones relacionadas con la estandarización del proceso, la clasificación de competencias, la participación del personal clave y la validación técnica de los perfiles, aspectos señalados como críticos en los resultados de la investigación.

Actividad 3. Definición y documentación de un procedimiento estandarizado

Se propone formalizar un procedimiento claro que establezca los pasos para la creación y actualización de perfiles de puesto, alineado con las políticas institucionales de la CCSS y con las necesidades específicas del Servicio de Anatomía Patológica.

Subactividades:

- Identificar los pasos actuales del proceso y compararlos con buenas prácticas documentadas en la literatura y con lineamientos institucionales de la CCSS. Este análisis permitirá detectar inconsistencias, vacíos o duplicidades en el proceso vigente.
- Definir responsabilidades concretas para cada etapa del proceso estableciendo quiénes participan, en qué momento y bajo qué criterios. Esto contribuirá a reducir ambigüedades y a fortalecer la trazabilidad del proceso.
- Documentar el procedimiento en un formato accesible y replicable que pueda ser utilizado como guía metodológica para la elaboración y actualización de perfiles de puesto, favoreciendo la estandarización y continuidad del proceso.

Actividad 4. Revisión y análisis de los perfiles de puesto existentes

En concordancia con las recomendaciones del estudio, se plantea revisar los perfiles de puesto vigentes, evaluando si reflejan adecuadamente las funciones, responsabilidades y tareas que se desarrollan en la práctica.

Subactividades:

- Analizar la correspondencia entre funciones descritas y funciones reales del puesto para identificar brechas entre la documentación formal y la práctica operativa.
- Identificar omisiones, redundancias o desactualizaciones en los perfiles tomando en cuenta cambios tecnológicos, metodológicos y organizativos que hayan ocurrido en el servicio.

- Registrar oportunidades de mejora detectadas durante el análisis las cuales servirán como insumo para la actualización y optimización posterior de los perfiles de puesto.

Actividad 5. Incorporación y clasificación de competencias técnicas y blandas

A partir de los resultados obtenidos en el objetivo específico relacionado con competencias, se propone incorporar de manera sistemática la clasificación de competencias técnicas y blandas en los perfiles de puesto.

Subactividades:

- Identificar las competencias técnicas propias del Servicio de Anatomía Patológica, considerando los conocimientos especializados, habilidades operativas y requisitos técnicos necesarios para el desempeño de cada puesto.
- Definir las competencias blandas necesarias para el desempeño efectivo del personal tales como trabajo en equipo, comunicación, responsabilidad, ética y adaptabilidad, las cuales son especialmente relevantes en entornos hospitalarios.
- Redactar las competencias en términos claros, medibles y observables de manera que puedan ser utilizadas como referencia objetiva en procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño.

Actividad 6. Validación de los perfiles con personal clave y expertos

La investigación evidenció la necesidad de una mayor validación técnica y participativa del proceso. Por ello, esta actividad busca garantizar que los perfiles actualizados sean coherentes y aplicables.

Subactividades:

- Revisar los perfiles con jefaturas del servicio y personal de RRHH con el fin de validar su pertinencia, claridad y alineación con las necesidades operativas.
- Incorporar observaciones y ajustes derivados del análisis conjunto, asegurando que los perfiles reflejen de forma precisa las funciones y competencias requeridas.
- Validar técnicamente los perfiles con apoyo de un experto externo, si se considera pertinente, con el objetivo de fortalecer la calidad técnica del proceso y asegurar su coherencia con buenas prácticas en gestión del talento humano.

Fase III: Consolidación e institucionalización del proceso

Esta fase responde a las recomendaciones orientadas a asegurar la sostenibilidad del proceso optimizado, evitando que las mejoras implementadas se diluyan o no se apliquen de forma consistente.

Actividad 7. Formalización del procedimiento de creación de perfiles de puesto

Una vez finalizada la fase de implementación, se propone institucionalizar el nuevo proceso mediante su formalización dentro de los procedimientos del servicio.

Subactividades:

- Integrar el procedimiento optimizado a la documentación interna del hospital formalizando su aplicación dentro del servicio y asegurando su reconocimiento institucional.
- Difundir oficialmente el procedimiento entre los actores involucrados con el fin de garantizar su conocimiento y correcta implementación.
- Definir mecanismos de actualización periódica de los perfiles, que permitan mantenerlos vigentes y alineados con los cambios organizativos y tecnológicos del servicio .

Actividad 8. Capacitación interna sobre el uso de los perfiles actualizados

Con el fin de garantizar la correcta aplicación del proceso, se propone realizar capacitaciones internas dirigidas al personal involucrado.

Subactividades:

- Explicar el contenido y uso de los perfiles actualizados destacando su utilidad como herramientas de gestión.
- Capacitar al personal sobre cómo utilizar los perfiles en procesos administrativos y de gestión tales como asignación de funciones, capacitación y evaluación del desempeño.
- Resolver dudas y reforzar criterios de aplicación asegurando una comprensión homogénea y adecuada del nuevo proceso.

Actividad 9. Seguimiento y evaluación del proceso

Se plantea establecer un mecanismo básico de seguimiento que permita verificar la efectividad de las mejoras implementadas.

Subactividades:

- Evaluar periódicamente la aplicación del procedimiento, con el fin de verificar su cumplimiento y efectividad.
- Identificar ajustes necesarios al proceso, tomando en cuenta la retroalimentación del personal y la experiencia obtenida durante su aplicación.
- Proponer mejoras continuas a partir de la experiencia práctica fortaleciendo una cultura de revisión permanente y optimización del proceso de creación de perfiles de puesto.

REFERENCIAS

- Alcalá, M., Gómez, D., & Santana, N. (2023). Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del recurso humano [Tesis de licenciatura]. Universidad Autónoma de Santo Domingo.
- Bolaños, A., Bolaños, M., Umaña, A., & Vargas, K. (2024). Diseño de un manual descriptivo de puestos para la gestión del talento humano, de los proyectos que gestiona la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida, en el período comprendido entre agosto 2023 a junio 2024 [Trabajo final de graduación]. Universidad Nacional de Costa Rica.
- Bustamante, J., & Fernández, L. (2023). Administración de procesos: fundamentos y aplicaciones en la gestión organizacional. Editorial Académica Española.
- Caicedo-Basurto, J., Vélez, A., & Castro, D. (2024). Liderazgo transformacional y cambio organizacional en entornos de salud. *Revista Iberoamericana de Administración*, 40(2), 95-112. <https://doi.org/10.1016/j.ria.2024.02.004>
- Caligiuri, P. (2021). *Cultural agility: Building a pipeline of successful global professionals*. John Wiley & Sons.
- Castro, J., López, F., & Rojas, M. (2024). Metodología de la investigación científica: fundamentos y prácticas. Editorial Universitaria Centroamericana.
- Chiavenato, I. (2022). *Gestión del talento humano* (11.a ed.). McGraw-Hill.
- Claus, L. (2021). *Disruptive talent management: New rules for organizations and employees*. Springer.
- Estado de la Nación. (2021). *Informe Estado de la Nación 2021*. Programa Estado de la Nación.
- Faqihi, A., & Miah, S. (2022). Big data analytics for human resource management: TOE framework applications. *Journal of Business Research*, 145, 45-56. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.008>
- Figueroa, E. (2024). Análisis de ámbitos dominantes, emergentes y decadentes en el contexto de las funciones de puestos secretariales y de administración de oficinas. Estudios de caso en la Administración Regional del Tribunal de Justicia de Heredia y la Vicerrectoría de Administración de la Universidad Nacional, período 2019-2020 [Tesis de licenciatura]. Universidad Nacional de Costa Rica.
- Frazzetto, P., Romano, A., & Santoro, G. (2025). Natural language processing for competency mapping in recruitment. *International Journal of Human Resource Studies*, 15(1), 33-52. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v15i1.21345>

- Gamboa, L., González, A., González, R., & Jiménez, C. (2024). Análisis de los elementos requeridos en la elaboración de perfiles de puestos, para el diseño de un manual de puestos que se ajuste a las necesidades de un grupo de gimnasios del cantón central de Heredia, durante el período 2023-2024 [Trabajo final de graduación]. Universidad Nacional de Costa Rica.
- García, J. (2021). Diseñar el perfil de puestos basado en competencias laborales para áreas operativas en la empresa Recursos Humanos y Servicios Administrativos Integrales DANDA S.C. (Quinta del Rey Hotel) [Tesis de licenciatura]. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2023). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). Metodología de la investigación (7.a ed.). McGraw-Hill.
- Hori, H., & Fujii, K. (2021). Work self-regulation and digital competencies after COVID-19: New frameworks for job profiling. *Asian Journal of Management*, 18(3), 210-229.
- Iranzo, M. (2017). Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones. Editorial UOC.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5-41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Monge, S. (2023). Creación de perfiles de puesto de trabajo: Una actividad reflexiva con estudiantes de Educación Física. *Revista Educación Física y Ciencia*, 25(2), 115-130.
- Munguía, V. (2020). Elaboración de perfiles de puestos administrativos pertenecientes a la empresa Constructora Grupo Industrial PALDSA S.A. de C.V., para mejorar la organización en el proceso de reclutamiento y selección de personal que desempeña el área de recursos humanos [Tesis de licenciatura]. Universidad de El Salvador.
- Pérez, A., Morales, F., & Delgado, R. (2024). Modelo COPTI: Cambio organizacional planificado basado en tecnologías de la información. *Revista Latinoamericana de Administración*, 58(1), 72-95.
- Qin, C., Zhang, H., & Liu, Y. (2023). Talent analytics and competency profiling through digital documentation. *Journal of Organizational Effectiveness*, 12(4), 377-395. <https://doi.org/10.1108/JOE-05-2023-0105>
- Quirós, R., & Montero, A. (2020). Perfiles de puestos basados en competencias para el área de gestión financiera de CoopeAgri R.L. [Tesis de licenciatura]. Universidad Nacional de Costa Rica.
- Roque, C., & Márquez, R. (2023). Manual de perfiles de puestos por competencias como estrategia para reducir la rotación del personal [Tesis de licenciatura]. Universidad Veracruzana.

Sandoval, C. (2021). Muestreo cualitativo: Selección intencional y por expertos. *Revista Latinoamericana de Metodología*, 12(3), 67-82.

VanZandt, M. (2021). Concept maps as contextual analysis tools in organizational research. *Journal of Organizational Psychology*, 21(2), 55-68. <https://doi.org/10.33423/jop.v21i2.4567>

Zambrano, P., & Arroyo, G. (2024). *Cambio organizacional basado en procesos y transformación digital*. Editorial Alfaomega.

ANEXOS

Instrumento aplicación Encargados Elaboración de Perfiles de Puestos

Esta investigación se realiza para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana. La información que brinde es de mucha importancia y será utilizada únicamente para fines académicos. Se agradece su colaboración para responder cuidadosamente las siguientes preguntas.

Esta encuesta está sujeta a la Ley N° 8968 “Ley de protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales”, por lo que solicitamos su consentimiento para el acceso a la información que nos proporcione. El tratamiento de los datos será completamente confidencial y los resultados se presentarán de manera poblacional.

Instrumento I: Para aplicar al personal encargado de la creación de perfiles de puestos.

1. ¿Quién toma la decisión final sobre la creación de un perfil de puesto en su área?
(Abierta)

2. ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan los perfiles de puesto en el Servicio de Anatomía Patológica?

Anual Semestral Trimestral No se revisan ni actualizan

3. ¿Considera que la participación del personal clave es suficiente en la elaboración de los perfiles de puesto?

Sí No

4. Explique cómo se incluye al personal clave en el proceso de creación de perfiles de puesto. (Abierta)

5. ¿Existen procedimientos estandarizados para la creación de perfiles de puesto en el hospital?

Sí No

6. Describa brevemente el procedimiento actual que se utiliza para la elaboración de perfiles de puesto. (Abierta)

7. ¿Ha recibido capacitación formal para participar en el proceso de creación de perfiles de puesto?

Sí No

8. ¿Cómo valora su nivel de conocimiento respecto al diseño de perfiles de puesto?

Muy bajo Bajo Medio Alto Muy alto

9. Explique una situación en la que el conocimiento adquirido haya sido clave para elaborar un perfil de puesto adecuado. (Abierta)

10. ¿Considera que los perfiles de puesto cumplen con la normativa institucional vigente?

Sí No

11. ¿Qué normativas institucionales toma en cuenta durante la elaboración de los perfiles de puesto? (Abierta)

12. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan alineados considera que están los perfiles de puesto actuales con las necesidades del hospital?

1 2 3 4 5

13. ¿Qué limitaciones ha identificado en el proceso actual de creación de perfiles de puesto? (Abierta)

14. ¿Qué mejoras propone para optimizar la elaboración de perfiles de puesto en su área? (Abierta)

Instrumento aplicación Experto

Esta investigación se realiza para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana. La información que brinde es de mucha importancia y será utilizada únicamente para fines académicos. Se agradece su colaboración para responder cuidadosamente las siguientes preguntas.

Esta encuesta está sujeta a la Ley N° 8968 “Ley de protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales”, por lo que solicitamos su consentimiento para el acceso a la información que nos proporcione. El tratamiento de los datos será completamente confidencial y los resultados se presentarán de manera poblacional.

Instrumento II: Para aplicar al personal encargado de la creación de perfiles de puestos y a un experto externo.

1. ¿Qué pasos considera esenciales en el análisis de funciones y responsabilidades de un puesto? (Abierta)

2. ¿Utiliza alguna metodología estandarizada para identificar las funciones de un puesto?

Sí No

3. Explique un ejemplo de cómo ha identificado competencias esenciales en un perfil de puesto. (Abierta)

4. ¿Qué nivel de importancia asigna a la diferenciación entre competencias técnicas y blandas en un perfil de puesto?

Muy bajo Bajo Medio Alto Muy alto

5. ¿Describa cómo clasifica las competencias técnicas y blandas en un proceso de elaboración de perfiles? (Abierta)

6. ¿Qué criterios utiliza para redactar competencias en términos claros y medibles?
(Abierta)
7. ¿Ha validado anteriormente competencias con líderes de área o expertos en RRHH?
Sí No
8. ¿Cómo se realiza en la práctica la validación de competencias con líderes o expertos de RRHH? (Abierta)
9. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan alineados considera que están los perfiles de puesto validados con las necesidades organizacionales?
1 2 3 4 5
10. ¿Qué recomendaciones brindaría para mejorar el proceso de catalogación de pasos y aspectos necesarios en la creación de perfiles de puesto? (Abierta)

Instrumento aplicación Método de Lewin

Instrumento III: Para aplicar al personal encargado de la creación de perfiles de puestos y a un experto externo.

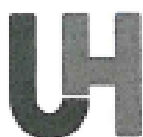
1. ¿Qué factores considera que dificultan el proceso actual de creación de perfiles de puesto? (Abierta)
2. ¿Qué tan conscientes considera que son los colaboradores sobre la necesidad de cambiar y optimizar los perfiles de puesto?
1 2 3 4 5
3. ¿Qué acciones iniciales recomendaría para sensibilizar al personal sobre la importancia de la optimización de los perfiles de puesto? (Abierta)
4. ¿Qué cambios específicos propone para mejorar la elaboración de perfiles de puesto?
(Abierta)
5. ¿Qué tan factible considera la implementación de estas mejoras en el hospital?

1 2 3 4 5

6. ¿Qué tipo de apoyo institucional se requiere para implementar los cambios en el proceso de perfiles de puesto? (Abierta)

7. ¿Qué estrategias considera necesarias para mantener en el tiempo las mejoras realizadas en la creación de perfiles de puesto?

8. ¿Qué indicadores utilizaría para evaluar la sostenibilidad de los cambios implementados? (Abierta)

Boletas de tutoría

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

SEDE	HEREDIA
FECHA	10 ABRIL 2025
LUGAR	VIRTUAL

REGISTRO PARA TUTORIAS PARA TESIS

SESION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	X									

HORA DE INICIO	HORA DE CIERRE	PUNTUALIDAD
9:19	9:54	SI

TEMAS TRATADOS:

1. METODOLOGÍA DE TRABAJO

ACUERDOS:

FECHA DE ENTREGA 27 ABRIL 2025

LIMITACIONES:**PROXIMA SESION:**

FECHA	03/05/2025	HORA	2:20 pm	LUGAR	Virtual
-------	------------	------	---------	-------	---------

FIRMA DEL ESTUDIANTE:		
FIRMA DEL TUTOR:	SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA)	Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Fecha: 2025.12.12 12:26:40 -06'00'



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

SEDE	HEREDIA
FECHA	03 MAYO 2025
LUGAR	VIRTUAL

REGISTRO PARA TUTORIAS PARA TESIS

SESION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		X								

HORA DE INICIO	HORA DE CIERRE	PUNTUALIDAD
14:00	14:30	SI

TEMAS TRATADOS:

1. COSTRUCCIÓN DEL CAPITULO CONCEPTALIZAR Y EXAMINAR.

ACUERDOS:

18 DE MAYO 2025

LIMITACIONES:

PROXIMA SESION:

FECHA	12/07/2025	HORA	2:00 pm	LUGAR	Virtual
-------	------------	------	---------	-------	---------

FIRMA DEL ESTUDIANTE:		
FIRMA DEL TUTOR:	SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA)	 Firma digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Fecha: 2025.05.03 13:03:21 -0600



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

SEDE	HEREDIA
FECHA	12 JULIO 2025
LUGAR	VIRTUAL

REGISTRO PARA TUTORIAS PARA TESIS

SESION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
			X							

HORA DE INICIO	HORA DE CIERRE	PUNTUALIDAD
15:00	16:00	SI

TEMAS TRATADOS:

I. EXPLICACIÓN DEL DESARROLLO DEL CAPÍTULO III

ACUERDOS:

20 JULIO 2025

LIMITACIONES:

PROXIMA SESION:

FECHA	02/10/2025	HORA	8:30 pm	LUGAR	Virtual
--------------	------------	-------------	---------	--------------	---------

FIRMA DEL ESTUDIANTE:	
FIRMA DEL TUTOR:	SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Fecha: 2025.12.12 12:23:02 -06'00'</small>



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

SEDE	HEREDIA
FECHA	02 OCTUBRE 2025
LUGAR	VIRTUAL

REGISTRO PARA TUTORIAS PARA TESIS

SESION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
				X						

HORA DE INICIO	HORA DE CIERRE	PUNTUALIDAD
20:40	21:10	SI

TEMAS TRATADOS:

1. ESTRUCTURA CAPITULO IV

ACUERDOS:

12 OCTUBRE 2025

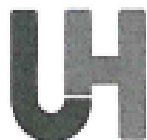
LIMITACIONES:

--

PROXIMA SESION:

FECHA	23/10/2025	HORA	20:40	LUGAR	Virtual
--------------	------------	-------------	-------	--------------	---------

FIRMA DEL ESTUDIANTE:	
FIRMA DEL TUTOR:	SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) <div style="font-size: small; margin-left: 10px;"> Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Fecha: 2025.12.12 12:21:56 -06'00' </div>



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

SEDE	HEREDIA
FECHA	23/10/2025
LUGAR	VIRTUAL

REGISTRO PARA TUTORIAS PARA TESIS

SESION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
					X					

HORA DE INICIO	HORA DE CIERRE	PUNTUALIDAD
8:20 pm	8:40 pm	SI

TEMAS TRATADOS:

1. TEMA DE ANÁLISIS Y ESTRUCTURA DE CAPITULO

ACUERDOS:


16 OCTUBRE 2025

LIMITACIONES:

--

PROXIMA SESION:

FECHA	02/11/2025	HORA	8:30 pm	LUGAR	Virtual
--------------	------------	-------------	---------	--------------	---------

FIRMA DEL ESTUDIANTE:	
FIRMA DEL TUTOR:	SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) <div style="font-size: small; margin-top: 5px;"> Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Fecha: 2025.12.12 12:20:56 -06'00' </div>



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

SEDE	HEREDIA
FECHA	04/11/2025
LUGAR	VIRTUAL

REGISTRO PARA TUTORIAS PARA TESIS

SESION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
						X				

HORA DE INICIO	HORA DE CIERRE	PUNTUALIDAD
20:40	21:10	SI

TEMAS TRATADOS:

I. FORMATO ESTRUCTURA CAPITULO VI

ACUERDOS:

16 NOVIEMBRE 2025

LIMITACIONES:

PROXIMA SESION:

FECHA	29/11/2025	HORA	4:00 pm	LUGAR	Virtual
--------------	------------	-------------	---------	--------------	---------

FIRMA DEL ESTUDIANTE:			
FIRMA DEL TUTOR:	<table border="1"> <tr> <td>SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA)</td> <td> <small> Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Fecha: 2025.12.12 12:35:00 -06'00' </small> </td> </tr> </table>	SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA)	<small> Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Fecha: 2025.12.12 12:35:00 -06'00' </small>
SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA)	<small> Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Fecha: 2025.12.12 12:35:00 -06'00' </small>		



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

SEDE	HEREDIA
FECHA	29/11/2025
LUGAR	VIRTUAL

REGISTRO PARA TUTORIAS PARA TESIS

SESION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
							X			

HORA DE INICIO	HORA DE CIERRE	PUNTUALIDAD
16:00	16:30	SI

TEMAS TRATADOS:

I. ESTRUCTURA CAPITULO VII

ACUERDOS:

Último capítulo

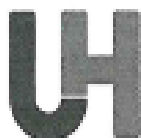
LIMITACIONES:

--

PROXIMA SESION:

FECHA	X	HORA	X	LUGAR	Virtual

FIRMA DEL ESTUDIANTE:		
FIRMA DEL TUTOR:	SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA)	Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Fecha: 2025.12.12 12:19:12 -0600



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

SEDE	HEREDIA
FECHA	06/08/2025
LUGAR	VIRTUAL

REGISTRO PARA TUTORIAS PARA TESIS

SESION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
								X		

HORA DE INICIO	HORA DE CIERRE	PUNTUALIDAD
14:00	14:10	SI

TEMAS TRATADOS:

I. CORRECCIÓN CAPTULO III (FORMATO)

ACUERDOS:

20 JULIO 2025

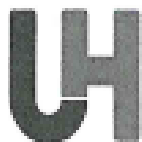
LIMITACIONES:

--

PROXIMA SESION:

FECHA	02/10/2025	HORA	8:30 pm	LUGAR	Virtual
-------	------------	------	---------	-------	---------

FIRMA DEL ESTUDIANTE:	
FIRMA DEL TUTOR:	SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Fecha: 2025.12.13 12:18:30 -06'00'



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

SEDE	HEREDIA
FECHA	19/05/2025
LUGAR	VIRTUAL

REGISTRO PARA TUTORIAS PARA TESIS

SESIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									X	

HORA DE INICIO	HORA DE CIERRE	PUNTUALIDAD
14:56	15:10	SI

TEMAS TRATADOS:

I. CORRECCIÓN CAPITULO II (FORMATO APA)

ACUERDOS:


18 MAYO 2025

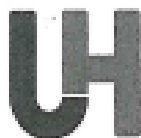
LIMITACIONES:

--

PROXIMA SESION:

FECHA	12/07/2025	HORA	2:00 pm	LUGAR	Virtual
--------------	------------	-------------	---------	--------------	---------

FIRMA DEL ESTUDIANTE:	
FIRMA DEL TUTOR:	SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) <div style="font-size: small; margin-left: 20px;"> Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Fecha: 2025.12.12 12:17:54 -0600' </div>



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

SEDE	HEREDIA
FECHA	2/11/2025
LUGAR	VIRTUAL

REGISTRO PARA TUTORIAS PARA TESIS

SESION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
										X

HORA DE INICIO	HORA DE CIERRE	PUNTUALIDAD
17:14	17:30	SI

TEMAS TRATADOS:

I. CORECIÓN CAPITULO VI (CONCLUSIONES)

ACUERDOS:

12 OCTUBRE 2025

LIMITACIONES:

--

PROXIMA SESION:

FECHA	23/10/2025	HORA	20:40	LUGAR	Virtual
--------------	------------	-------------	-------	--------------	---------

FIRMA DEL ESTUDIANTE:	
FIRMA DEL TUTOR:	SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Fecha: 2025.12.02 12:17:24 -0500</small>

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Yerald Alonso Golfín Duarte , mayor de edad, cédula de identidad número 1-1335-0392 , en condición de egresado(a) de la carrera de Administración con énfasis en gerencia de la Universidad Hispanoamericana, y advertido(a) de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de _Licenciatura , mi trabajo de graduación titulado "Factores para la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto en relación con los requerimientos, habilidades, responsabilidades y tareas, en el Servicio de Anatomía Patológica del Hospital México en el segundo cuatrimestre 2025" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el Diario Oficial La Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el 15 de Diciembre del año dos mil veinticinco_(2025).

Yerald Golfín Duarte



Cédula de identidad: 1-1335-0392

FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura Administración con énfasis en Gerencia.

ANEXO. 2 CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS

Los factores para la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto en relación con los requerimientos, habilidades, responsabilidades y tareas en el segundo cuatrimestre del 2025.

Nombre de la persona participante: Sharon Melisa Vargas Castro

Nombre de la persona investigadora: Yerald Golfin Duarte

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: Teléfono: 2242-8810, Correo: alonsog3110@hotmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Chacón Achí

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta investigación es con el objetivo de analizar los factores para la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto en relación con los requerimientos, habilidades, responsabilidades y tareas con el propósito de identificar, catalogar y relacionar las características, el estado actual y posibles mejoras que se puedan identificar en los perfiles de puesto.

Firma de la persona participante: _____

SHARON
MELISSA
VARGAS
CASTRO
(FIRMA)

Firmado
digitalmente por
SHARON MELISSA
VARGAS CASTRO
(FIRMA)
Fecha: 2025.09.26
10:02:13 -0500'

La participación de las personas entrevistadas es con el objetivo de recaudar información que esté relacionada a los objetivos de la investigación, realizando una entrevista por medio de un cuestionario realizado a los involucrados aplicando un enfoque cualitativo, durante el tiempo que el entrevistado considere para realizar sus respuestas, se realizara en el área de recursos humanos del Hospital México, la entrevista se realizara una única vez, con el objetivo de recaudar información relacionada a la investigación.

El procedimiento que se va a realizar será una entrevista por medio de un cuestionario una única vez, por medio físico o electrónico para la recolección de información con estricta confidencialidad del uso de datos.

Firma de la persona participante: _____

SHARON
MELISSA
VARGAS
CASTRO
(FIRMA)

Firmado
electrónicamente por
SHARON MELISSA
VARGAS CASTRO
(FIRMA)
Fecha: 20/05/2024
10:00:11 AM

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Los riesgos de participar en una entrevista incluyen errores de comunicación y comportamiento, algunos riesgos de desinformación o malentendidos y precepción de las preguntas realizadas, riesgos por barreras culturales o psicológicas de ansiedad y estrés, algunos temas sensibles que pueden provocar algún malestar en el participante.

Para esta investigación los involucrados en la entrevista estarán aportando un sentido de desarrollo de habilidades, como diálogo y desarrollo de responsabilidad con información relacionada al tema.

La participación de los entrevistados permitirá un beneficio social a las personas interesadas en este tipo de investigación además de los temas que se mencionaran en la entrevista.

Los posibles resultados del estudio para las personas participantes interesadas se le hará saber en su momento de manera electrónica o física con la mayor confidencialidad.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

La información obtenida se utilizará con total confidencial salvaguardando la identidad de los participantes por medio de un apartado de confidencialidad de datos asignada por la Universidad, el resultado de la información solo se asignará a la Universidad con fines educativos.

SHARON
MELISSA
VARGAS
CASTRO
(FIRMA)

Firmado
electrónicamente por
SHARON MELISSA
VARGAS CASTRO
C/19465
Fecha: 2023/02/26
15:04:11 -0500

Firma de la persona participante: _____

La participación en este estudio es completamente anónima y toda la información obtenida es confidencial. Los resultados se presentarán como un conjunto de respuestas, pero nunca con nombres individuales y solo con fines educativos.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

SHARON
MELISSA
VARGAS
CASTRO
(FIRMA)

Firmado
digitalmente por
SHARON
MELISSA VARGAS
CASTRO FERRAS
Fecha:
20.05.2018
10:46:40 -05'00'

Firma de la persona participante: _____

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Sharon Melissa Vargas Castro, 1 1420 0338,

Nombre, firma y cédula de la persona participante

No aplica

Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Yerald Golfín Duarte, 113350392

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

No aplica

Nombre, firma y cédula del testigo

Recursos Humanos, Hospital México, 26 de setiembre 2025 p.m.

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o huella digital, de la persona que será participante o representante legal.

La persona participante **NO** perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal

SHARON Firmado
 MELISSA digitalmente
 VARGAS por SHARON
 CASTRO MELISSA
 (FIRMA) VARGAS
CASTRO (FIRMA)
Fecha: 2025.09.26
10:21:00 -0500

Firma de la persona participante: _____

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA CUESTIONARIOS

1. Explicación del estudio

Propósito de la investigación: esta investigación es realizada por Yerald Golfín Duarte, como trabajo final de graduación para obtener el título de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, en la Universidad Hispanoamericana. El objetivo de esta investigación es con el objetivo de analizar los factores para la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto en relación con los requerimientos, habilidades, responsabilidades y tareas con el propósito de identificar, catalogar y relacionar las características, el estado actual y posibles mejoras que se puedan identificar en los perfiles de puesto.

La entrevista se realizará a dos encargados de los perfiles de puesto y a un experto en el tema de investigación, utilizando el método de Lewin y preguntas relacionadas a los objetivos de la investigación. Va a estar disponible hasta después de que el estudiante presente la tesis y este para uso educativo.

Riesgos y beneficios de participar: Los riesgos de participar en una entrevista incluyen errores de comunicación y comportamiento, algunos riesgos de desinformación o malentendidos y precepción de las preguntas realizadas, riesgos por barreras culturales o psicológicas de ansiedad y estrés, algunos temas sensibles que pueden provocar algún malestar en el participante.

Para esta investigación los involucrados en la entrevista estarán aportando un sentido de desarrollo de habilidades, como diálogo y desarrollo de responsabilidad con información relacionada al tema.

La participación de los entrevistados permitirá un beneficio social a las personas interesadas en este tipo de investigación además de los temas que se mencionaran en la entrevista.

Los posibles resultados del estudio para las personas participantes interesadas se le hará saber en su momento de manera electrónica o física con la mayor confidencialidad.

Firma de la persona participante: _____

SHARON
MELISSA
VARGAS
CASTRO
(FIRMA)





Carácter voluntario: la participación en esta investigación es voluntaria y usted puede dejar de responder el cuestionario en cualquier momento. Esto no le va a afectar de ninguna manera su vínculo con el servicio de Anatomía del Hospital México, ni su relación actual o eventual con la Universidad Hispanoamericana. Tampoco perderá ningún tipo de derecho, ni se le castigará de ninguna forma por retirarse.

Confidencialidad: el investigador garantizará un estricto manejo y confidencialidad de la información.

La participación en este estudio es completamente anónima y toda la información obtenida es confidencial. Los resultados se presentarán como un conjunto de respuestas, pero nunca con nombres individuales y solo con fines educativos.

La información obtenida se utilizará con total confidencial salvaguardando la identidad de los participantes por medio de un apartado de confidencialidad de datos asignada por la Universidad, el resultado de la información solo se asignará a la Universidad con fines educativos.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Si antes de responder el cuestionario, quisiera que se le aclare cualquier elemento de la investigación, puede contactar al investigador mediante el correo electrónico alonsoq3110@hotmail.com o el teléfono [8713-6980](tel:8713-6980).

SHARON
MELISSA
VARGAS
CASTRO
(FIRMA)

Firmado
digitalmente por
SHARON MELISSA
VARGAS CASTRO
Fecha: 2025.08.26
10:07:14 -0500

Firma de la persona participante: _____



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura Administración con énfasis en Gerencia.

ANEXO. 2 CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS

Los factores para la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto en relación con los requerimientos, habilidades, responsabilidades y tareas en el segundo cuatrimestre del 2025.

Nombre de la persona participante: Luis Diego Cerdas Gómez

Nombre de la persona investigadora: Yerald Golfín Duarte

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: Teléfono: 2242-6700 ext: 2104-3603 Correo: ldcerdashm@ceess.sa.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Chacón Achí

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta investigación es con el objetivo de analizar los factores para la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto en relación con los requerimientos, habilidades, responsabilidades y tareas con el propósito de identificar, catalogar y relacionar las características, el estado actual y posibles mejoras que se puedan identificar en los perfiles de puesto.

Firma de la persona participante: _____

LUIS DIEGO
 CERDAS
 GOMEZ (FIRMA)

Firmado digitalmente
 por LUIS DIEGO CERDAS
 GOMEZ (FIRMA)
 Fecha: 2025.09.25
 14:37:36 -0600'

La participación de las personas entrevistadas es con el objetivo de recaudar información que esté relacionada a los objetivos de la investigación, realizando una entrevista por medio de un cuestionario realizado a los involucrados aplicando un enfoque cualitativo, durante el tiempo que el entrevistado considere para realizar sus repuestas, se realizara en el área de recursos humanos del Hospital México, la entrevista se realizara una única vez, con el objetivo de recaudar información relacionada a la investigación.

El procedimiento que se va a realizar será una entrevista por medio de un cuestionario una única vez, por medio físico o electrónico para la recolección de información con estricta confidencialidad del uso de datos.

Firma de la persona participante: _____

LUIS DIEGO
CERDAS
GOMEZ (FIRMA)

Firmado digitalmente
por LUIS DIEGO CERDAS
GOMEZ (FIRMA)
Fecha: 2025.09.25
14:37:36 -06'00'

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Los riesgos de participar en una entrevista incluyen errores de comunicación y comportamiento, algunos riesgos de desinformación o malentendidos y precepción de las preguntas realizadas, riesgos por barreras culturales o psicológicas de ansiedad y estrés, algunos temas sensibles que pueden provocar algún malestar en el participante.

Para esta investigación los involucrados en la entrevista estarán aportando un sentido de desarrollo de habilidades, como diálogo y desarrollo de responsabilidad con información relacionada al tema.

La participación de los entrevistados permitirá un beneficio social a las personas interesadas en este tipo de investigación además de los temas que se mencionaran en la entrevista.

Los posibles resultados del estudio para las personas participantes interesadas se le hará saber en su momento de manera electrónica o física con la mayor confidencialidad.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

La información obtenida se utilizará con total confidencial salvaguardando la identidad de los participantes por medio de un apartado de confidencialidad de datos asignada por la Universidad, el resultado de la información solo se asignará a la Universidad con fines educativos.

Firma de la persona participante: _____

LUIS DIEGO
CERDAS
GOMEZ (FIRMA)

Firmado digitalmente
por LUIS DIEGO CERDAS
GOMEZ (FIRMA)
Fecha: 2025.09.25
14:37:36 -06'00'

La participación en este estudio es completamente anónima y toda la información obtenida es confidencial. Los resultados se presentarán como un conjunto de respuestas, pero nunca con nombres individuales y solo con fines educativos.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

LUIS DIEGO
CERDAS
GOMEZ (FIRMA)

Firmado digitalmente
por LUIS DIEGO CERDAS
GOMEZ (FIRMA)
Fecha: 2025.09.25
14:37:36 -0600

Firma de la persona participante: _____

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Luis Diego Cerdas Gómez, 1 1278 0602,

Nombre, firma y cédula de la persona participante

No aplica

Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Yerald Golfín Duarte, 113350392

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

No aplica

Nombre, firma y cédula del testigo

Recursos Humanos, Hospital México, 16 de setiembre 2025 12.00 m.d

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o huella digital, de la persona que será participante o representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal

LUIS DIEGO
 CERDAS
 GOMEZ (FIRMA)

Firmado digitalmente
 por LUIS DIEGO CERDAS
 GOMEZ (FIRMA)
 Fecha: 2025.09.25
 143736-9607

Firma de la persona participante: _____

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA CUESTIONARIOS

1. Explicación del estudio

Propósito de la investigación: esta investigación es realizada por Yerald Golfín Duarte, como trabajo final de graduación para obtener el título de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, en la Universidad Hispanoamericana. El objetivo de esta investigación es con el objetivo de analizar los factores para la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto en relación con los requerimientos, habilidades, responsabilidades y tareas con el propósito de identificar, catalogar y relacionar las características, el estado actual y posibles mejoras que se puedan identificar en los perfiles de puesto.

La entrevista se realizará a dos encargados de los perfiles de puesto y a un experto en el tema de investigación, utilizando el método de Lewin y preguntas relacionadas a los objetivos de la investigación. Va a estar disponible hasta después de que el estudiante presente la tesis y este para uso educativo.

Riesgos y beneficios de participar: Los riesgos de participar en una entrevista incluyen errores de comunicación y comportamiento, algunos riesgos de desinformación o malentendidos y precepción de las preguntas realizadas, riesgos por barreras culturales o psicológicas de ansiedad y estrés, algunos temas sensibles que pueden provocar algún malestar en el participante.

Para esta investigación los involucrados en la entrevista estarán aportando un sentido de desarrollo de habilidades, como diálogo y desarrollo de responsabilidad con información relacionada al tema.

La participación de los entrevistados permitirá un beneficio social a las personas interesadas en este tipo de investigación además de los temas que se mencionaran en la entrevista.

Los posibles resultados del estudio para las personas participantes interesadas se le hará saber en su momento de manera electrónica o física con la mayor confidencialidad.

Firma de la persona participante: _____

LUIS DIEGO
CERDAS
GOMEZ (FIRMA)

Firmado digitalmente
por LUIS DIEGO CERDAS
GOMEZ (FIRMA)
Fecha: 2015.09.25
14:37:36 -05'00'

Carácter voluntario: la participación en esta investigación es voluntaria y usted puede dejar de responder el cuestionario en cualquier momento. Esto no le va a afectar de ninguna manera su vínculo con el servicio de Anatomía del Hospital México, ni su relación actual o eventual con la Universidad Hispanoamericana. Tampoco perderá ningún tipo de derecho, ni se le castigará de ninguna forma por retirarse.

Confidencialidad: el investigador garantizará un estricto manejo y confidencialidad de la información.

La participación en este estudio es completamente anónima y toda la información obtenida es confidencial. Los resultados se presentarán como un conjunto de respuestas, pero nunca con nombres individuales y solo con fines educativos.

La información obtenida se utilizará con total confidencial salvaguardando la identidad de los participantes por medio de un apartado de confidencialidad de datos asignada por la Universidad, el resultado de la información solo se asignará a la Universidad con fines educativos.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Si antes de responder el cuestionario, quisiera que se le aclare cualquier elemento de la investigación, puede contactar al investigador mediante el correo electrónico alonsoq3110@hotmail.com o el teléfono [8713-8980](tel:8713-8980).

LUIS DIEGO
CERDAS
GOMEZ (FIRMA)

Firmado digitalmente
por LUIS DIEGO CERDAS
GOMEZ (FIRMA)
Fecha: 2025.09.25
14:37:36 -06'00'

Firma de la persona participante: _____


 UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura Administración con énfasis en Gerencia.

ANEXO. 2 CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS

Los factores para la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto en relación con los requerimientos, habilidades, responsabilidades y tareas en el segundo cuatrimestre del 2025.

Nombre de la persona participante: Jonathan Salazar Alvarez

Nombre de la persona investigadora: Yerald Golfín Duarte

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: Teléfono: 2242-6700 ext: 2104-3622 Correo: jsalazahmocss.sa.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Chacón Achí

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta investigación es con el objetivo de analizar los factores para la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto en relación con los requerimientos, habilidades, responsabilidades y tareas con el propósito de identificar, catalogar y relacionar las características, el estado actual y posibles mejoras que se puedan identificar en los perfiles de puesto.

JONATHAN
SALAZAR
ALVAREZ (FIRMA)

Firmado digitalmente por
JONATHAN SALAZAR
ALVAREZ (FIRMA)
Fecha: 2025.09.24
20:05:30 -06'00'

Firma de la persona participante: _____

La participación de las personas entrevistadas es con el objetivo de recaudar información que esté relacionada a los objetivos de la investigación, realizando una entrevista por medio de un cuestionario realizado a los involucrados aplicando un enfoque cualitativo, durante el tiempo que el entrevistado considere para realizar sus repuestas, se realizara en el área de recursos humanos del Hospital México, la entrevista se realizara una única vez, con el objetivo de recaudar información relacionada a la investigación.

El procedimiento que se va a realizar será una entrevista por medio de un cuestionario una única vez, por medio físico o electrónico para la recolección de información con estricta confidencialidad del uso de datos.

Firma de la persona participante: _____

JONATHAN
SALAZAR
ALVAREZ (FIRMA)Firmado digitalmente por
JONATHAN SALAZAR
ALVAREZ (FIRMA)
Fecha: 2025.09.24
20:55:30 -06'00'

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Los riesgos de participar en una entrevista incluyen errores de comunicación y comportamiento, algunos riesgos de desinformación o malentendidos y precepción de las preguntas realizadas, riesgos por barreras culturales o psicológicas de ansiedad y estrés, algunos temas sensibles que pueden provocar algún malestar en el participante.

Para esta investigación los involucrados en la entrevista estarán aportando un sentido de desarrollo de habilidades, como diálogo y desarrollo de responsabilidad con información relacionada al tema.

La participación de los entrevistados permitirá un beneficio social a las personas interesadas en este tipo de investigación además de los temas que se mencionaran en la entrevista.

Los posibles resultados del estudio para las personas participantes interesadas se le hará saber en su momento de manera electrónica o física con la mayor confidencialidad.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

La información obtenida se utilizará con total confidencial salvaguardando la identidad de los participantes por medio de un apartado de confidencialidad de datos asignada por la Universidad, el resultado de la información solo se asignará a la Universidad con fines educativos.

JONATHAN
SALAZAR
ALVAREZ (FIRMA)

Firmado digitalmente por
JONATHAN SALAZAR
ALVAREZ (FIRMA)
Fecha: 2025.09.24
20:05:30 -06'00'

Firma de la persona participante: _____

La participación en este estudio es completamente anónima y toda la información obtenida es confidencial. Los resultados se presentarán como un conjunto de respuestas, pero nunca con nombres individuales y solo con fines educativos.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

JONATHAN
SALAZAR
ALVAREZ (FIRMA)

Firmado digitalmente por
JONATHAN SALAZAR
ALVAREZ (FIRMA)
Fecha: 2025.09.24
20:05:30 -06'00'

Firma de la persona participante: _____

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Jonathan Salazar Álvarez, 1 0960 0189,

Nombre, firma y cédula de la persona participante

No aplica

Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Yerald Golfín Duarte, 113350392

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

No aplica

Nombre, firma y cédula del testigo

Recursos Humanos, Hospital México, 16 de setiembre 2025 4:00 p.m.

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o huella digital, de la persona que será participante o representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal

Firma de la persona participante: JONATHAN SALAZAR ALVAREZ (EIRMA)

Firmado digitalmente por
JONATHAN SALAZAR
ALVAREZ (EIRMA)
Fecha: 2025.09.24 20:06:45

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA CUESTIONARIOS

1. Explicación del estudio

Propósito de la investigación: esta investigación es realizada por Yerald Golfín Duarte, como trabajo final de graduación para obtener el título de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, en la Universidad Hispanoamericana. El objetivo de esta investigación es con el objetivo de analizar los factores para la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto en relación con los requerimientos, habilidades, responsabilidades y tareas con el propósito de identificar, catalogar y relacionar las características, el estado actual y posibles mejoras que se puedan identificar en los perfiles de puesto.

La entrevista se realizará a dos encargados de los perfiles de puesto y a un experto en el tema de investigación, utilizando el método de Lewin y preguntas relacionadas a los objetivos de la investigación. Va a estar disponible hasta después de que el estudiante presente la tesis y este para uso educativo.

Riesgos y beneficios de participar: Los riesgos de participar en una entrevista incluyen errores de comunicación y comportamiento, algunos riesgos de desinformación o malentendidos y precepción de las preguntas realizadas, riesgos por barreras culturales o psicológicas de ansiedad y estrés, algunos temas sensibles que pueden provocar algún malestar en el participante.

Para esta investigación los involucrados en la entrevista estarán aportando un sentido de desarrollo de habilidades, como diálogo y desarrollo de responsabilidad con información relacionada al tema.

La participación de los entrevistados permitirá un beneficio social a las personas interesadas en este tipo de investigación además de los temas que se mencionaran en la entrevista.

Los posibles resultados del estudio para las personas participantes interesadas se le hará saber en su momento de manera electrónica o física con la mayor confidencialidad.

Firma de la persona participante: _____

JONATHAN
SALAZAR
ALVAREZ (FIRMA)

Firmado digitalmente por
JONATHAN SALAZAR
ALVAREZ (FIRMA)
Fecha: 2022.09.24
20:05:00 -0500

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD PARA REALIZAR EL TFG

San José, 03 de Abril del 2025

Señoras y Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Por este medio hago constar que, en mi condición de jefatura de departamento en el área de Anatomía Patológica del Hospital México San José Costa Rica, brindo autorización para que el estudiante Yerald Golfín Duarte, cédula de identidad 1-1335-0392, desarrolle en este departamento el trabajo de investigación titulado: ***Los factores para la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto de los laboratorios de Patología en relación con los requerimientos, habilidades, responsabilidades y tareas, en el segundo cuatrimestre 2025.***

Además, solicito que toda la información obtenida de este departamento se utilice de manera confidencial, solamente con fines investigativos y educativos. En este sentido, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, se recurra a pseudónimo o nombres ficticio para mantener nuestro anonimato.

Cualquier consulta, sírvase en contactar al correo electrónico emorenohm@css.sr.cr
o al teléfono 2242-6810

Atentamente,



Dra. Eva Moreno Medina

Jefe de departamento
Anatomía Patológica

CARTA DE TUTOR

CARTA DEL TUTOR

San José, 12 de diciembre de 2025

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante **Yerald Alonso Golfin Duarte**, cédula de identidad número 1 1335 0392, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Los factores para la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto en relación con los requerimientos, habilidades, responsabilidades y tareas, en el Servicio de Anatomía Patológica del Hospital México en el segundo cuatrimestre 2025** la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en administración de empresas con énfasis en Gerencia.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	15
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		95

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente, **SEIR FRANCISCO CHACON ACHI** (FIRMA)
Firmado digitalmente por
 SEIR FRANCISCO CHACON
 ACHI (FIRMA)
 Fecha: 2025.12.12 12:16:27
 -06'00'

Nombre Seir Chacón Achí
Cédula identidad N 108480930
Carné Colegio Profesional N 38245

CARTA DE LECTOR



CARTA DE LECTOR

14 de enero de 2026

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

El estudiante Yerald Alonso Golfín Duarte, cédula de identidad 0113350392 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Los factores para la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto en relación con los requerimientos, habilidades, responsabilidades y tareas, en el Servicio de Anatomía Patológica del Hospital México en el segundo cuatrimestre 2025", el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis Gerencia.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)

Firmado digitalmente por
LUIS ALBERTO VARGAS
ZUÑIGA (FIRMA)
Fecha: 2026.01.14 18:19:58
+06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

LICENCIA Y AUTORIZACIÓN AL CENIT PARA EL USO DEL TFG

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

San José, 16 de enero de 2026.

Señoras y señores
Centro de Información Tecnológico (CENIT)
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El suscrito, Yerald Alonso Golfín Duarte, con número de identificación 1-1335-0392, autor(a) del trabajo de graduación titulado "Los factores para la optimización del proceso de creación de perfiles de puesto para el Servicio de Anatomía Patológica del Hospital México ubicado en San José, Costa Rica en relación con los requerimientos, habilidades, responsabilidades y tareas, en el segundo cuatrimestre 2025.", presentado y aprobado en el año 2026 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración con énfasis en Gerencia; Si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,

Firma 
Yerald Golfín Duarte
Cédula 1-1335-0392