Orientaciones para la construcción de perfiles de cargo

Carlos Enrique Bedoya Ruiz

Laura Vanessa Correa Arango

Juan Felipe Zamora Quintero

Universidad De Manizales

Especialización En Gerencia Del Talento Humano

Contenido

1. Descripción del problema 6

1.1 Caracterización: 6

Tabla Uno: Conceptos clave en la gestión de recursos humanos. Fuente: Dessler, G. (2021); Chiavenato, I. (2020); Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2018). 8

1.2 Pregunta problema. 8

1.3 Importancia para el campo del Talento Humano (relación ser humano - trabajo).....9

1.4 Objetivo general: 14

1.5 Objetivos específicos: 14

1.6 Antecedentes 15

Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del recurso humano. 15

Creación de perfiles de cargo para la empresa proyección Colombia S.A.S 15

Análisis del perfil de cargo de los puestos de trabajo, relacionado a las actividades que desempeñan los colaboradores en la empresa promotora del pacífico PROMOFICO S.A en el año 2021.....16

Diseño del manual de perfiles de cargos y funciones en una empresa de confecciones en Cali 16

Análisis y descripción de puesto de trabajo en la empresa Manimator Studio. 17

Diseño de tres perfiles de cargo JDM RESTREPO INGENIERÍA S.A.S. 18

Actualización de la estructura organizacional de la empresa Pezzani y Otárola Ltda., para implementar las respectivas descripciones de cargo”.....19

Análisis y descripción de puestos dentro de una organización. 19

Propuesta para determinar los perfiles de puestos por competencias en la gerencia de infraestructura orientado a mejorar la gestión de recursos humanos de la municipalidad distrital de Namora. 20

Diseño de perfiles de cargo de la agencia de desarrollo rural (adr) en la dependencia de talento humano en el año 2022.....20

Guía para la creación de un perfil de cargo laboral. 21

Importancia del uso de métodos de análisis y descripción de puestos de trabajo utilizados por las empresas. 21

Análisis y descripción de Puestos de Trabajo. 22

Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. 22

Descripción y Análisis de cargos de la cooperativa de ahorro y crédito Cooperativa...23

Análisis de Puestos de Trabajo y Selección del Personal. 23

Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones.....23

Análisis y descripción de puestos para la obtención de los perfiles en el área de taller máquina-Herramienta para una industria azucarera. 24

Análisis de puestos de trabajo: aplicación a una empresa del sector de la automoción de nieves nieto, Carmen, García yagües, mª rosa y McDonnell, Lorenzo (2006). 24

Descripción y análisis de puestos en orintrama S.R.L. 25

El proceso del análisis y la descripción con las especificaciones para confeccionar la matriz de las competencias y construir el perfil del cargo o de ocupación. 25

Análisis y descripción de puestos de trabajo para el mejoramiento de la idoneidad laboral con propuesta: manual de funciones laborales. 26

1.7 Marco teórico (Conceptos).....26

1.7.1 Gestión del talento humano. 26

1.7.2 Prácticas de gestión humana 28

1.7.2.1 Selección.....28

1.7.2.2 Formación y capacitación. 29

1.7.2.3 Evaluación de desempeño.....30

1.7.2.4 Compensación - remuneración 31

1.7.2.5 Plan de carrera.....33

1.7.3 Perfiles de cargo.....34

1.7.4 Puesto de trabajo 34

1.7.5 Descripción de puestos.....35

1.8 Metodología: 38

1.8.1 Criterios de selección: 39

1.8.2 Análisis de datos: 39

1.8.3 Construcción de las tablas: 40

1. 9 Resultados. 40

1.9.1 Cargos estratégicos.....41

Tabla Tres: Métodos estratégicos para el análisis y descripción de perfiles de cargos. Fuente: Zamora, J. F., Bedoya, C. E., & Correa, L. V. 43

1.9.2 Cargos tácticos 43

Tabla Cuatro: Métodos tácticos para el análisis y descripción de perfiles de cargos. Fuente: Zamora, J. F., Bedoya, C. E., & Correa, L. V. 46

1.9.3 Cargos operativos. 46

1.10 Discusión. 50

1.10.1 Análisis teórico.....51

1.10.2 Evaluación de los resultados. 52

1.10.3 Contribución al conocimiento 53

1.10.4 Limitaciones del proyecto.....53

1.11 Conclusiones.....53

1.11.1 Eficacia de los métodos utilizados. 54

1.11.2 Importancia de la retroalimentación. 54

1.11.3 Beneficios de perfiles de cargo claros. 54

1.11.4 Relevancia del documento. 54

1.11.5 Contribución al desarrollo profesional. 55

1.12 Recomendaciones 55

1.12.1 Implementación de metodologías mixtas en el análisis de perfiles de cargo. 55

1.12.2 Desarrollo de procesos de retroalimentación continua. 56

1.12.3 Inversión en formación y capacitación de recursos humanos 56

1.12.4 Fomento del desarrollo profesional y planificación de carrera. 56

1.12.5 Evaluación y actualización regular de los perfiles de cargo. 57

1.13 Referencias 57

1. Descripción del problema

1.1 Caracterización:

En un mundo donde las organizaciones se deben adaptar a los constantes cambios y nuevas necesidades del mercado y consumidores, a los avances tecnológicos y el aumento o decremento de la demanda, nace la necesidad de fortalecer la estructura interna de la empresa, con el fin de contar con los medios que les permita flexibilizarse y responder ante el constante cambio organizacional.

Para abordar la importancia de los perfiles de cargo en el desarrollo organizacional, es crucial reconocer que estos instrumentos permiten definir con claridad las responsabilidades, habilidades y requisitos necesarios para un puesto de trabajo específico. Según Chiavenato, I. (2020), un perfil de cargo bien estructurado no solo facilita la selección de candidatos idóneos, sino que también alinea las capacidades individuales con los objetivos organizacionales, garantizando así una mayor efectividad en el cumplimiento de metas. Idrovo, S., & Rodríguez, J. (2020) enfatizan que la ausencia de perfiles de cargo puede generar descoordinación y falta de

cohesión entre los miembros de la organización, lo que impacta negativamente en la productividad y el clima laboral.

Sin embargo, para ser eficientes las organizaciones deben contar con métodos para el análisis de descripción de perfiles de cargo, que permita aprovechar al máximo el potencial de sus colaboradores.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008) definen la gestión humana como "el proceso de adquirir, desarrollar, motivar y mantener a los empleados para lograr los objetivos organizacionales". Este enfoque subraya la importancia de las prácticas de gestión humana para asegurar que el personal esté alineado con la misión y los objetivos de la organización.

Según Dessler, G. (2021), las empresas que no invierten en la capacitación continua de su personal suelen enfrentar dificultades para mantener el nivel de competencia y adaptabilidad en un entorno de trabajo en constante cambio.

Sin un método establecido para el análisis y descripción de perfiles de cargo, la empresa toma decisiones a ciegas, poniendo en riesgo su estabilidad. Un método adecuado de análisis de perfiles de cargo proporciona información invaluable para la toma de decisiones claves en la gestión del talento humano, mejorando los procesos organizacionales. Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2018).

Los métodos para el análisis de perfiles de cargo identifican las brechas de talento y las necesidades de desarrollo, en un mundo donde las organizaciones cuentan con necesidades particulares, lo que podría afectar todos procesos derivados de la gestión del capital humano.

(Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. 2016).

Dessler, G. (2021) "el análisis de puestos es una herramienta crucial en la gestión del talento, ya que proporciona información detallada sobre las competencias y habilidades necesarias, lo que ayuda a cerrar brechas de talento" (p. 152). Dessler, G. (2021). Administración de recursos humanos (16ª ed.). Pearson Educación

Realizar un análisis y descripción adecuada de los perfiles de cargo tiene múltiples beneficios y aplicaciones prácticas. Así lo señalan expertos como Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Schneider, B., & Konz, A. M. (1989), enfatizan la relación entre un perfil de cargo bien definido y el éxito en la selección y retención de empleados. Por su parte, Ulrich (1997) resalta la necesidad de adaptar los perfiles de cargo a las estrategias empresariales en constante evolución.

La siguiente tabla de contenido focaliza los conceptos principales de las prácticas de gestión humana.

Concepto	Descripción	Autor
Selección de Personal	Identificación y elección de los candidatos más adecuados para un puesto.	Dessler, G. (2021)
Capacitación y Desarrollo	Programas que mejoran habilidades y preparan a los empleados para futuras responsabilidades.	Chiavenato, I. (2020).
Evaluación del Desempeño	Medición y retroalimentación del rendimiento de los empleados.	Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2018)
Remuneración y Beneficios	Compensación justa y beneficios adicionales que influyen en la satisfacción y retención de empleados.	Dessler, G. (2021)

Tabla Uno: Conceptos clave en la gestión de recursos humanos. Fuente: Dessler, G. (2021); Chiavenato, I. (2020); Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2018).

1.2 Pregunta problema.

¿Cómo orientar la construcción de perfiles de cargo?

1.3 Importancia para el campo del Talento Humano (relación ser humano - trabajo)

La falta de claridad en la definición de los perfiles de cargo genera diversos problemas en el área de Talento Huma no, impactando negativamente la relación ser humano-trabajo. Estos problemas se traducen en, dificultad en la selección y contratación de personal adecuado, dificultad en la evaluación del desempeño y desarrollo profesional y un clima laboral negativo, desajustes entre las habilidades y las necesidades del puesto, incertidumbre y frustración por parte de los empleados. Alles, M. A. (2017). sostiene que "un perfil de cargo bien definido es esencial para el éxito en la gestión del talento humano, ya que permite alinear las capacidades del trabajador con las necesidades organizacionales, reduciendo la incertidumbre y mejorando el desempeño laboral".

Alles, M. A. (2017). Desempeño laboral y gestión del talento. Editorial Granica.

Chiavenato, I. (2020)."una deficiente definición de los perfiles de cargo puede provocar desajustes entre las competencias de los empleados y los requisitos del puesto, generando insatisfacción, falta de motivación y, en consecuencia, un ambiente laboral desfavorable" (p. 183).

Dessler (2021) también advierte que "una definición imprecisa de los perfiles de cargo puede llevar a errores en la contratación, problemas en la evaluación del desempeño y una alta rotación de personal, lo que afecta negativamente tanto a la empresa como al bienestar de los empleados" (p. 200). Dessler, G. (2021). Administración de recursos humanos (16ª ed.). Pearson Educación.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2016) argumentan que “una gestión estratégica del talento humano, centrada en la creación de perfiles de cargo precisos y alineados con los objetivos organizacionales, es esencial para convertir los desafíos en oportunidades de crecimiento y desarrollo tanto para la empresa como para sus empleados” (p. 155).

Dessler (2021) destaca que “la definición precisa de perfiles de cargo es esencial para el proceso de selección y contratación, ya que garantiza que se elija a candidatos con las competencias adecuadas, lo cual reduce la rotación de personal y mejora la productividad organizacional” (p. 184).

Utilizar los perfiles de cargo como base para la evaluación del desempeño permite realizar apreciaciones más justas y precisas. Esto se debe a que los perfiles de cargo definen claramente las responsabilidades, expectativas y requisitos del cargo, lo que facilita la evaluación del desempeño de los empleados de manera objetiva. A su vez, las mediciones equitativas aumentan la motivación y el compromiso de los empleados, ya que estos sienten que su trabajo es reconocido y valorado. Esto se traduce en un mejor desempeño individual y del equipo.

Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). señalan que “la evaluación del desempeño basada en perfiles de cargo claramente definidos permite realizar evaluaciones más precisas y equitativas, ya que se fundamenta en criterios objetivos que están alineados con las responsabilidades y expectativas del puesto. Esto no solo mejora la equidad en la evaluación, sino que también aumenta la motivación de los empleados” (p. 150).

Según Smith, J., & Jones, M. (2021). Ofrecer a los empleados oportunidades de desarrollo profesional y las herramientas necesarias para desarrollar sus habilidades contribuye significativamente a la productividad y la competitividad de la empresa" (p. 45).

La importancia de seleccionar métodos apropiados radica en su impacto directo en la precisión de los perfiles de cargos. Una descripción detallada y precisa de las responsabilidades y competencias laborales es esencial para una variedad de funciones de recursos humanos, como la evaluación del desempeño, el diseño de programas de desarrollo y la toma de decisiones en la selección de personal (Dessler, G. 2021)

Los métodos y técnicas utilizados en el análisis y descripción de perfiles de cargos varían en función de los objetivos y recursos disponibles, pero comparten un propósito fundamental: capturar de manera exhaustiva la información esencial que caracteriza un puesto de trabajo. Un enfoque común en este proceso implica la observación directa del empleado en acción, la recopilación de datos a través de entrevistas estructuradas o cuestionarios, y la revisión de documentos relacionados con el cargo, como manuales de funciones y políticas organizacionales (Gordón, W. 2014)

Los perfiles de cargo son fundamentales para el área de talento humano, ya que permiten una gestión más eficiente y efectiva del personal dentro de una organización. Su importancia se extiende a diversos aspectos, como:

Atracción y selección de talento: Son procesos que se benefician enormemente de la claridad y precisión en los perfiles de cargo. Un perfil bien definido contribuye a que el proceso de selección sea más eficiente, al facilitar la identificación de candidatos que realmente cumplen con los requisitos del puesto. Además, mejora significativamente la tasa de éxito en la contratación, al asegurar que los nuevos empleados estén alineados con las necesidades y expectativas de la organización desde el principio (Chiavenato, I. 2020).

Gestión del desempeño: Se apoya en varios componentes clave para asegurar su efectividad. Establecer estándares objetivos permite medir el rendimiento de manera justa y precisa, mientras que la retroalimentación efectiva ayuda a los empleados a entender sus fortalezas y áreas de mejora. La implementación de planes de desarrollo es crucial para fomentar el crecimiento profesional, y la planificación y desarrollo organizacional garantizan que estos esfuerzos estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Además, el análisis de necesidades identifica las áreas que requieren atención y mejora, mientras que la planificación de la sucesión asegura que haya candidatos preparados para ocupar puestos clave en el futuro. Finalmente, el desarrollo de la cultura organizacional promueve valores y comportamientos que apoyan la misión y visión de la empresa (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2021).

Equidad y transparencia: La equidad y la transparencia en la gestión de recursos humanos son fundamentales para mantener un ambiente laboral justo y eficiente. Asegurar una remuneración justa es esencial para motivar y retener al talento, mientras que una comunicación clara fortalece la confianza y el compromiso entre la organización y sus empleados. Estos principios no solo mejoran la satisfacción de los empleados, sino que también contribuyen a una cultura organizacional más sólida y equitativa (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2014).

En su libro ". Gestión de recursos humanos” Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008) señala que el perfil de cargo es "un elemento esencial para la planificación de recursos humanos, la selección de personal, la evaluación del desempeño y la formación y desarrollo de los empleados".

En su artículo "Importancia del análisis y la descripción de los perfiles de cargos en las organizaciones", Agudelo, J. (2016) afirma que "los perfiles de cargo son una herramienta

fundamental para la gestión del talento humano, ya que permiten a la empresa tener una mejor comprensión de las necesidades de cada puesto de trabajo"

En su libro "Administración de Recursos Humanos", Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2018) testifican que "los perfiles de cargo son una herramienta esencial para la gestión del talento humano, ya que permiten a la empresa atraer, seleccionar, retener y desarrollar a los mejores empleados".

Es crucial reconocer que los perfiles de cargo no son documentos inmutables; por el contrario, deben revisarse y actualizarse regularmente para adaptarse a las nuevas demandas de la empresa y del mercado laboral. Este enfoque asegura que los perfiles sigan siendo herramientas efectivas y relevantes para la gestión del talento humano, alineando las competencias y responsabilidades con los objetivos organizacionales en evolución (Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. 2016).

Definir perfiles de cargo claros y bien estructurados, junto con una gestión estratégica del talento humano, puede transformar los desafíos organizacionales en oportunidades de mejora. Esta transformación no solo tiene el potencial de aumentar la productividad y competitividad de la empresa, sino que también contribuye significativamente al bienestar de los empleados,

creando un entorno más favorable para su desarrollo y satisfacción (Chiavenato, I. 2020).

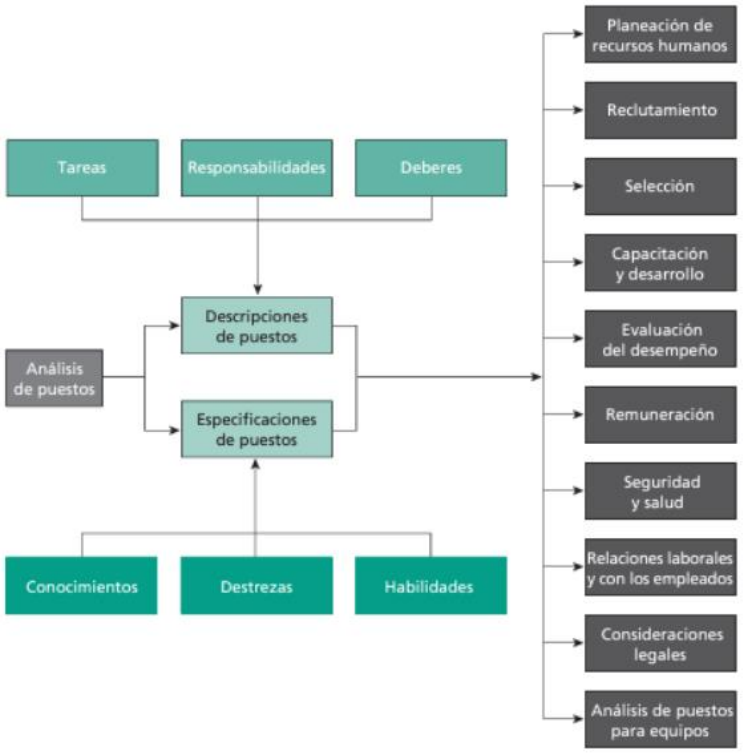

Figura 4-1 Análisis de puestos: Una herramienta básica de la administración de recursos humanos

Figura 2Nota. La figura anterior muestra que los datos derivados del análisis de puestos tienen un efecto sobre prácticamente todos los aspectos de la administración de recursos humanos. Fuente: (Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. 2016, p. 94)

1.4 Objetivo general:

1.1 Presentar una síntesis de los componentes de los métodos para la creación de los perfiles de cargos

1.5 Objetivos específicos:

1.1 Recopilar conceptualmente los diferentes métodos existentes para el análisis y descripción de perfiles de cargos.

1.2 Diseñar un documento que oriente a los directivos de las empresas en la creación de los perfiles de cargos

1.6 Antecedentes

Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del recurso humano.

El artículo destaca la importancia de la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para una gestión eficaz del recurso humano. Señala que este enfoque permite identificar las habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para el éxito en un cargo específico, alineando el talento humano con los objetivos estratégicos de la organización. Presenta diversas técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias: técnica DACUM, técnica AMOD, técnica SCID, técnica de análisis funcional y técnica Conductual, análisis de incidentes críticos. La implementación de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias ofrece diversos beneficios, como: mejora en la selección de personal, desarrollo profesional, evaluación del desempeño, gestión del talento humano, contribuyendo al éxito de la organización. (Alcalá et al., 2013).

Creación de perfiles de cargo para la empresa proyección Colombia S.A.S

Argumenta que este enfoque permite optimizar la gestión del talento humano, alineando las habilidades y capacidades de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización. El proceso de creación de perfiles de cargo se llevó a cabo en las siguientes etapas: análisis de puestos de trabajo, identificación de competencias clave, definición de niveles de competencia, validación del perfil. La implementación del sistema de perfiles de cargo generó

diversos beneficios: mejora en la selección de personal, desarrollo profesional, evaluación del desempeño y gestión del talento humano. El artículo concluye que la creación de perfiles de cargo por competencias es una herramienta valiosa para la gestión del talento humano. Este enfoque permitió impactar positivamente en el logro de sus objetivos. (Morales y Oviedo, 2018).

Análisis del perfil de cargo de los puestos de trabajo, relacionado a las actividades que desempeñan los colaboradores en la empresa promotora del pacífico PROMOFICO S.A en el año 2021.

El objetivo del estudio es identificar las competencias clave y los niveles de dominio necesarios para el éxito en cada cargo, a fin de optimizar la gestión del talento humano. El estudio se basó en la siguiente metodología: revisión documental, encuestas a colaboradores y entrevistas a jefes inmediatos. Identificó las competencias clave para cada cargo, agrupándolas en categorías como: competencias técnicas, competencias gerenciales y competencias transversales. Se identificaron algunas áreas de oportunidad para mejorar la gestión del talento humano, desarrollar programas de formación y capacitación, implementar un sistema de evaluación del desempeño y definir planes de carrera. (Vallejo Herrera, K. A. 2022).

Diseño del manual de perfiles de cargos y funciones en una empresa de confecciones en Cali

Describe la elaboración de un manual de perfiles de cargos y funciones para una empresa de confecciones en Cali, Colombia. Se destaca la importancia de este instrumento para la gestión eficiente del talento humano, alineando las capacidades de los colaboradores con los objetivos

estratégicos de la organización. El proceso de elaboración del manual se llevó a cabo en las siguientes etapas: análisis de puestos de trabajo, identificación de competencias clave, definición de niveles de competencia, diseño del manual y validación del manual. La implementación del manual de perfiles de cargos y funciones generó diversos beneficios para la empresa de confecciones, como: mejora en la selección de personal, desarrollo profesional, evaluación del desempeño y gestión del talento humano. (Narváez Mosquera, A. 2019).

Descripción Ocupacional de un Puesto de Trabajo Mediante el Método DACUM como Apoyo a la Gestión del Conocimiento.

El artículo presenta la aplicación del método DACUM (Desarrollo de un Currículo Ocupacional) para la descripción de un puesto de trabajo en una empresa industrial. Se destaca la utilidad de este método para la gestión del conocimiento, al permitir la identificación y sistematización de las tareas, responsabilidades y competencias clave del cargo. El estudio se basó en la siguiente metodología: selección del puesto de trabajo, conformación del panel de expertos, aplicación del método DACUM y análisis de la información, permitió identificar las siguientes categorías de información para el puesto de trabajo: información general, resumen del cargo, funciones y responsabilidades, competencias clave, requisitos de formación y experiencia. Por lo que el método DACUM es una herramienta útil para la descripción ocupacional de puestos de trabajo, permitiendo la identificación y sistematización de la información relevante para la gestión del conocimiento. (El Assafiri, Y., Medina Nogueira, Y., León Alberto, & Nogueira Rivera, D. (2018).

Análisis y descripción de puesto de trabajo en la empresa Manimator Studio.

El método de investigación de este artículo pretende mejorar los procesos de talento humano en la empresa Manimator Studio, esto ayudará en la selección y comunicará de forma eficiente las funciones a los empleados. Se analizan las ventajas de tener descripciones de cargos, adicional se considerarán tipos de diseño de cargo, método y cultura organizacional, se realizan encuestas y charlas con jefes de departamento, se elabora un documento de descripción de cargos, pretende obtener resultados positivos mejorando los procesos de selección, obteniendo mayor claridad sobre las funciones de los empleados, teniendo eficiencia en el área de talento humano. Este proyecto ayudará a Manimator Studio a mejorar sus procesos y su eficiencia (Parra, 2016).

Diseño de tres perfiles de cargo JDM RESTREPO INGENIERÍA S.A.S.

"Se desarrollará un trabajo de investigación que aborde el diseño e implementación de perfiles de cargo para la empresa JDM RESTREPO INGENIERÍA S.A.S. Se utilizo como metodología recoger información identificar el problema y se plantean los objetivos y se ejecutan de la siguiente forma. Recolección de información a través de técnicas como entrevistas y análisis de documentos. Identificación de la situación problema mediante un diagrama de Ishikawa. Planteamiento de objetivos y estrategias para la intervención. Diseño de tres perfiles de cargo. Evaluación de resultados y conclusiones. Siendo importante porque el diseño de perfiles de cargo es una parte crítica para la empresa, según lo manifestado por el gerente general y la adecuada implementación de perfiles de cargo permitirá a la empresa mejorar su gestión del talento humano. Esta investigación fue realizada en Santa rosa de cabal en el año 2021. (Restrepo y Pipicano, 2021).

Actualización de la estructura organizacional de la empresa Pezzani y Otárola Ltda., para implementar las respectivas descripciones de cargo"

La empresa Pezzani y Otarola, es considerada como unas de las mejores dentro de su rubro, el crecimiento de esta fue acelerado, lo que provocó un desorden en su estructura organizacional, la falta de definición de cargos generó alta rotación de personal y pérdida de puestos claves para la organización. En este estudio y basados en diferentes autores, se evidenció la importancia de la definición y análisis de cargos, también se propuso un método de organigrama que se ajuste más a las necesidades actuales de la empresa, también se propuso la creación de nuevos cargos que alivianan la labor de mandos altos y medios, se implementaron plantillas de descripción de cargos que servirán de método para la selección de empleados. (Rojas, J. 2019).

Análisis y descripción de puestos dentro de una organización.

En su documento el autor Ayala Alonso (2016) presenta las técnicas y método de análisis y descripción de puestos en la gestión por competencias. Estas técnicas y método fueron propuestas por Marín, S. P., & Berrocal, F. B. También se mencionan los principios de la administración científica de Frederick W. Taylor en 1911, el profesiograma desarrollado por Fernández Ríos en 1995, y el ciclo de trabajo presentado por Recio en 1991. Estas herramientas proporcionan un análisis detallado y una descripción estructurada de los perfiles de cargo dentro de una organización. (Ayala Alonso, B. 2016).

Propuesta para determinar los perfiles de puestos por competencias en la gerencia de infraestructura orientado a mejorar la gestión de recursos humanos de la municipalidad distrital de Namora.

Álvarez en su documento abordan al autor Enrique O. Bedoya Sánchez (2003) quien propone el análisis conductista como un método para identificar conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que influyen en el comportamiento laboral.

Estas técnicas ofrecen enfoques y herramientas clave para comprender las competencias laborales requeridas para ocupar un puesto en una organización, lo que contribuye a una gestión efectiva de recursos humanos. (Alvarez Cabrera, P. 2015).

Diseño de perfiles de cargo de la agencia de desarrollo rural (adr) en la dependencia de talento humano en el año 2022.

En el diseño de perfiles de cargo para el talento humano en la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) en 2022, se emplearon técnicas como la descripción de puestos de Chiavenato, I. (2020), el perfil de competencias según Arraiz (2000) y Martha Alles, M. A. (2017)., y el diseño organizacional de Chiavenato. I. (2020). Estas herramientas permitieron definir claramente las responsabilidades de cada puesto, identificar las competencias esenciales requeridas y establecer la estructura organizativa. La metodología también involucró la revisión de conceptos teóricos, encuestas y la aplicación de la prueba 180° a los funcionarios muestra para identificar competencias y habilidades, facilitando la detección de áreas de mejora en el desempeño del personal. (Baez Ulloa, J. P., Gil Acosta, J. A., Giraldo Rodriguez, L. V., & Muñoz Bogota, L. J. 2023).

Guía para la creación de un perfil de cargo laboral.

La investigación "Guía para la creación de un perfil de cargo laboral", realizada por Angie Yulieth Acero Rodríguez, Ana María Guzmán García y Laura Arias Osorio en 2018, se centra en la importancia de desarrollar perfiles de cargos efectivos para mejorar la productividad y eficacia organizacional. El estudio propone una guía práctica para la creación de perfiles de cargos laborales, dirigida a profesionales y estudiantes de psicología, así como a empresas que buscan optimizar sus procesos de selección de personal. El documento aborda la problemática de la falta de herramientas adecuadas para el diseño de perfiles de cargos, destacando la relevancia de esta tarea en el desempeño organizacional. A través de un enfoque claro y conciso, la investigación presenta un método metodológico detallado para la creación de perfiles de cargos, que incluye la identificación de funciones, competencias y condiciones laborales necesarias para cada puesto.

Los objetivos del estudio se centran en diseñar una guía práctica, establecer un paso a paso para la creación de perfiles, identificar elementos clave y definir conceptos fundamentales en el ámbito de la psicología organizacional. Se resalta la importancia de esta herramienta para la selección de personal y la eficiencia en los procesos organizacionales. (Acero Rodríguez, A. Y., Guzmán García, A. M., & Arias Osorio, L. 2018).

Importancia del uso de métodos de análisis y descripción de puestos de trabajo utilizados por las empresas.

Realizada por Peralta Carbajal en 2021, se enfoca en analizar las metodologías empleadas para el análisis y descripción de puestos de trabajo utilizados por las empresas. El objetivo principal es demostrar la necesidad de implementar estos métodos para establecer claramente las

tareas, funciones y requisitos necesarios para un desempeño eficiente en los puestos de trabajo, con el fin de mejorar la eficacia, reducir la rotación de personal y favorecer el crecimiento profesional. En el marco metodológico, se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura científica utilizando la metodología PRISMA, con base en datos de fuentes como redalyc.org, repositorio.up.edu.pe y scholar.google.com. Se aplicaron criterios de selección de artículos relacionados con la gestión de inventarios en el periodo de 2008 a 2019 por las empresas. (Peralta Carbajal, C. S. 2021).

Análisis y descripción de Puestos de Trabajo.

En el libro se destaca la importancia de la participación de los trabajadores en el proceso de Análisis y Descripción de Puesto de Trabajo (ADPT). La participación de los trabajadores permite obtener una visión más completa y precisa del puesto de trabajo, y además fomenta su compromiso con la organización. El libro también incluye un capítulo dedicado a las aplicaciones informáticas para ADPT. Las aplicaciones informáticas pueden ser una herramienta muy útil para automatizar algunas de las tareas del ADPT, lo que puede ahorrar tiempo y recursos. (Fernández-Ríos, M. 1995)

Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local.

El estudio "Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local 2009" representa un aporte significativo para la comprensión y mejora de la gestión de recursos humanos en este ámbito. Sus hallazgos, conclusiones y recomendaciones ofrecen una guía valiosa para las entidades administrativas locales que buscan optimizar sus procesos de selección, formación, retribución y promoción del personal, contribuyendo así al desarrollo profesional de sus colaboradores y al logro de los objetivos institucionales. (Carrasco, J. 2009).

Descripción y Análisis de cargos de la cooperativa de ahorro y crédito Cooperativa LTDA.

Las principales conclusiones del estudio son: La Cooperativa LTDA necesita actualizar su sistema de gestión de recursos humanos para adaptarlo a las necesidades actuales de la organización. La información obtenida a través del APT es fundamental para la toma de decisiones en materia de selección, formación, retribución y promoción de personal. Los puestos de trabajo de la Cooperativa LTDA son heterogéneos y requieren de competencias y habilidades diversas. Es necesario diseñar programas de formación y capacitación que respondan a las necesidades específicas de cada puesto de trabajo. El sistema de retribución y promoción de la Cooperativa LTDA debe basarse en criterios objetivos y equitativos. La investigación se basa en un enfoque metodológico cuantitativo, utilizando la técnica del análisis de puestos de trabajo (APT). (Roche Uchupailla, J. V. 2019).

Análisis de Puestos de Trabajo y Selección del Personal.

Análisis de Puestos de Trabajo y Selección del Personal" proporciona una visión detallada sobre cómo el análisis de puestos puede influir en la selección de personal dentro de las organizaciones. El autor explora la importancia de comprender las tareas y responsabilidades específicas de cada puesto para identificar las habilidades y competencias necesarias en los candidatos. El libro también ofrece técnicas y herramientas prácticas para realizar un análisis de puestos efectivo, contribuyendo así a una mejor gestión del talento y a la optimización de los recursos humanos en las empresas. (García Molina, S. 2017).

Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones.

La investigación proporciona una visión completa del análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo, incluyendo su definición, importancia, métodos y técnicas de aplicación. La autora también ofrece recomendaciones para la aplicación efectiva de estas herramientas en las organizaciones. (Iranzo Enguídanos, M. 2017).

Análisis y descripción de puestos para la obtención de los perfiles en el área de taller máquina-Herramienta para una industria azucarera.

La autora concluye que la elaboración de perfiles profesionales es una herramienta fundamental para la gestión del talento humano en las empresas. Los perfiles profesionales permiten definir las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, lo que facilita la selección, capacitación y evaluación del personal. En el caso de la industria azucarera estudiada, la autora encontró que la elaboración de perfiles profesionales permitió mejorar la claridad en las funciones de los trabajadores, la eficiencia en la selección de personal y la productividad del área de taller máquina-herramienta. La investigación se basa en un enfoque metodológico mixto, utilizando técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa. (Marroquín, M. P. 2005).

Análisis de puestos de trabajo: aplicación a una empresa del sector de la automoción de nieves nieto, Carmen, García yagües, mª rosa y McDonnell, Lorenzo (2006).

En la investigación "Análisis de puestos de trabajo: aplicación a una empresa del sector de la automoción", las autoras Carmen de Nieves Nieto, Mª Rosa García Yagües y Lorenzo Ros McDonnell presentan un estudio de caso sobre la aplicación del análisis de puestos de trabajo en una empresa del sector automotriz. El objetivo del estudio es demostrar la utilidad de esta

herramienta para mejorar la gestión de los recursos humanos en la empresa. (De Nieves Nieto, N., & McDonnell, L. R. 2006).

Descripción y análisis de puestos en orintrama S.R.L.

La investigación "descripción y análisis de puestos en orintrama S.R.L" tuvo como objetivo describir y analizar los puestos de trabajo existentes en la empresa orintrama S.R.L. para ello, se realizó un estudio descriptivo, transversal, con una muestra de 50 trabajadores. Los resultados del estudio permitieron identificar las características de cada puesto de trabajo, las competencias y habilidades necesarias para cada puesto de trabajo, y diseñar perfiles profesionales para cada puesto de trabajo. La información obtenida en la investigación ha sido utilizada por la empresa para mejorar la comunicación, coordinación y desempeño laboral. (Albornoz, X. 2016)

El proceso del análisis y la descripción con las especificaciones para confeccionar la matriz de las competencias y construir el perfil del cargo o de ocupación.

El objetivo de este artículo es el proceso del análisis y la descripción con las especificaciones para la confección de la matriz de las competencias y la construcción del perfil del cargo u ocupación. En la interconexión epistemológica, teórica y metodológica, ahí es cuando se crea el perfil de las competencias. En el plano metodológico se analizó los distintos métodos y técnicas empleados en el desarrollo de esta actividad abogando por la necesidad de la integración de los métodos cuantitativos y cualitativos, precisando que son las características de la interrelación sujeto-objeto-sujetos las que determinan el empleo preferente de los mismos, y por una concepción multimétodo, multitécnica. (Agüero, P. M. Z. 2011).

Análisis y descripción de puestos de trabajo para el mejoramiento de la idoneidad laboral con propuesta: manual de funciones laborales.

Los objetivos principales del estudio son: Analizar y describir los puestos de trabajo de una empresa no identificada. Identificar las competencias y habilidades requeridas para cada puesto de trabajo. Elaborar un manual de funciones laborales que contenga la información detallada sobre cada puesto de trabajo. Proponer estrategias para mejorar la idoneidad laboral de los empleados en función de los resultados del análisis y descripción de puestos de trabajo. (León Serrano, L. A., & Jiménez Villamar, B. A. 2015).

Técnicas de Análisis y Descripción de Puestos en la Gestión por Competencias

Existe una amplia variedad de técnicas de análisis y descripción de puestos de trabajo en el marco de la gestión por competencias. La elección de la técnica más adecuada dependerá del contexto organizacional específico, las características del puesto de trabajo y los objetivos del análisis. Es importante que las técnicas de análisis y descripción de puestos de trabajo se implementen de manera rigurosa y sistemática para obtener resultados confiables. (Pereda, S., & Berrocal, F. 2012).

Se lograron encontrar 24 antecedentes de una revisión sistemática de la literatura, basado en diferentes fuentes scholar.google.com, Scielo, Dialnet. El criterio para elegir los documentos se realizó por actualidad y por hallazgos significativos que se ajustarán al objetivo del proyecto realizado.

1.7 Marco teórico (Conceptos)

1.7.1 Gestión del talento humano.

La gestión del talento humano, pilar fundamental en la administración contemporánea de recursos humanos, se erige como un elemento crucial para desarrollar el marco teórico de la investigación. Este análisis argumentativo, respaldado por una revisión de la literatura y postulados teóricos relevantes, destaca la importancia de la gestión del talento humano.

Se aborda desde distintas perspectivas teóricas y método conceptuales. Uno de los enfoques fundamentales es el método de Recursos Humanos de Vargas, J. (2014) que enfatiza la necesidad de considerar a los empleados como activos estratégicos y propugna una gestión que alinee las prácticas de recursos humanos con los objetivos organizacionales.

El valor de la gestión del talento humano radica en su capacidad para atraer, desarrollar y retener a empleados talentosos y comprometidos, lo que contribuye directamente a la consecución de los objetivos de la organización (Llerena, A. 2018). Este vínculo se respalda en la literatura que demuestra que una gestión efectiva del talento humano se traduce en un mejor desempeño organizacional y una mayor competitividad en el mercado (Vargas, J. 2014).

La gestión del talento humano también está intrínsecamente relacionada con la gestión del cambio y la adaptación a las transformaciones del entorno laboral. Los métodos los teóricos, como el Marco de Competencias de Lominger presentado por Lombardo, M. M. (1996). proporcionan herramientas para la identificación y desarrollo de competencias que son esenciales en la gestión del cambio organizacional y la promoción de la innovación.

El enfoque en la gestión del talento humano se alinea con las tendencias actuales en recursos humanos, que destacan la importancia de la diversidad e inclusión en el trabajo y la necesidad de abordar cuestiones relacionadas con la equidad de género y la igualdad de oportunidades (Díaz, A. 2023).

1.7.2 Prácticas de gestión humana.

1.7.2.1 Selección

Selección, como su nombre lo indica es el proceso de "selección" o elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas (Alles, M. A. 2017).

Según Chiavenato. I. (2020), la selección es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo. Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado.

Como lo señala Ivancevich, J. M. (2004) selección es el proceso por el que una organización escoge a la persona o personas que cumplen mejor con los criterios para ocupar un puesto vacante, considerando las condiciones ambientales del momento. Aunque esta definición destaca la eficacia de la selección, las decisiones sobre a quién contratar también deben ser eficientes y estar dentro de los límites establecidos por la legislación de igualdad de oportunidades.

Según Alles, M. A. (2017), es una actividad clasificatoria donde se escoge a quienes presentan más posibilidades de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización. Los candidatos pueden ser personas desempleadas o, por el contrario, con empleo. Estos últimos pueden estar empleados en la misma organización o en otras empresas.

En tanto que el reclutamiento alienta a las personas a buscar empleo en una empresa, el propósito del proceso de selección es identificar y emplear a las personas mejor calificadas.

Según Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2018), la selección es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular. El éxito del reclutamiento de una empresa ejerce un impacto importante en la calidad de la decisión de selección.

1.7.2.2 Formación y capacitación.

El talento humano es fundamental e importantes de la organización debido a que es la pieza clave que nos permite alcanzar objetivos mediante el impacto positivo que se tiene sobre los trabajadores, es por eso que la capacitación en esta área es una base para la empresa, ya que las capacitaciones incidirán directamente en el empleado, volviéndose más calificado y comprometidos con su trabajo. Este departamento ha evolucionado con los años, de modo que su desempeño es crucial para el éxito de una empresa, para ello es necesario conocer las habilidades al reclutar talento humano, ya que así se podrá capacitar para que el trabajador se desenvuelva fácilmente en el área laboral asignada, afrontando retos y aportando conocimientos, logrando qué las empresas innoven, reinventen y puedan competir en un campo donde la competitividad y la productividad son factores importantes (Pérez, J. 2016).

Capacitar al talento humano de la empresa sobre los acontecimientos que se desarrollan alrededor del mundo debe ser de suma importancia ya que esto les permitirá realizar su trabajo con mayor efectividad, optimizando recursos y generando productos de alta calidad siempre con el fin de aumentar la productividad de la organización a la que brindan sus servicios (Instituto Nacional de Administración (INA). 2017).

La capacitación del talento humano es parte de una cultura organizacional que permite que los empleados tengan las competencias necesarias para desenvolverse eficientemente dentro de las organizaciones, de igual forma ayuda al clima laboral porque permite que el talento

humano sienta que es parte importante para la empresa y que esta se preocupa por el desarrollo que tienen dentro de la organización (García Molina, S. 2017).

La capacitación del talento humano es una de las fuentes por la cual los empleados obtienen mayores incrementos en el capital de la empresa, ya que son incentivados en el trabajo que realizan y de esta forma los vuelve más productivos a fin de evitar perder sus empleos. Las empresas que se enfocan más en capacitar a su talento humano lo hacen porque probablemente tienen mayor capacidad para establecer políticas de recursos humanos (Chacaltana, J. 2015).

1.7.2.3 Evaluación de desempeño.

La evaluación del desempeño es un proceso de revisión y evaluación ya sea, individual o grupal, de los logros, que permite iniciar planes de desarrollo, metas y objetivos; este proceso consiste en determinar el nivel de rendimiento de los colaboradores en sus actividades cotidianas, proporcionando importantes beneficios para el análisis de la productividad, siendo la evaluación un medio para destacar el desempeño (Monday y Noe, 2005).

La evaluación del desempeño se ha distinguido por proporcionar un análisis sobre la contribución que brinda cada puesto de trabajo en la organización, relacionando cómo los resultados se asocian a un nivel de desempeño en el puesto de trabajo (Rubió, C. 2016)

Gómez, J., Pérez, M., & Fernández, R. (2005). afirman que la evaluación del desempeño implica la identificación, medición y gestión del rendimiento de los colaboradores dentro de una organización.

La evaluación del desempeño laboral es un proceso que se realiza de acuerdo con las características de la organización y se la emplea como estrategia, tomando en cuenta la eficiencia, eficacia y la calidad de los objetivos de la organización junto a la competitividad

demostrada y las capacidades laborales, hace una evaluación integral en base a los resultados de las aptitudes de los trabajadores y cómo afecta está en el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización (Leyva, M. 2016).

La evaluación del desempeño proporciona información que sirve para decidir el ascenso de los colaboradores, remuneración o incentivos; para realizar esta evaluación se tienen que seguir una secuencia de pasos, empezando por definir el puesto de trabajo, la evaluación del desempeño en función de dicho puesto y continuar con la respectiva retroalimentación (Alles, M. A. 2017).

1.7.2.4 Compensación - remuneración

Para referirse a la compensación y beneficios, es importante comenzar por entender a qué se refiere el concepto de compensación. Para Aquino, J., García, M., & Morales, R. (1993) en la compensación se incluyen términos como salarios, sueldos, jornales, beneficios e incentivos, es decir todo tipo de retribución que hace un empleador a sus colaboradores.

Teniendo en cuenta que la compensación incluye el término salario, para Álvarez, J. (1985). en la legislación colombiana “el salario es un concepto amplio y genérico con el cual se quiere significar no sólo la remuneración fija y ordinaria, sino todo aquello que implique retribución de servicios al trabajador, cualquiera que sea la denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones, etc.” Álvarez, J. (1985). mencionó que, al referirse a la compensación o remuneración, existen diversos enfoques que son necesarios tener en cuenta para poder comprender la dimensión de lo que implica la compensación, tales aspectos son por ejemplo el Aspecto Ético o Moral, el Aspecto Sociológico y el Aspecto económico. Es interesante observar que Danty-Lafrance, L., & Danty-Lafrance, J. (1960) escribieron sobre lo

que ellos consideraban las condiciones de un buen salario, incluyendo las manifestadas por Álvarez en cuanto al aspecto ético del salario.

En el aspecto sociológico (que incluye aspectos sociales y psicológicos) Álvarez (1985) se refiere a que el salario genera un símbolo de estatus, de tal forma que cuando incrementa el salario, la persona "percibe" que su estatus también incrementa, por lo anterior los cambios (grandes o pequeños) en el salario, afectarán de forma significativa el valor simbólico de estatus que perciben de sí mismos los empleados.

En el aspecto psicológico, Arnold, J., Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (2002). mencionan que los trabajadores mantienen ciertas actitudes hacia sus empleadores y que éstas en parte están definidas por el contrato psicológico, que si bien no está por escrito ni es un agregado formal en el trabajo, existe y afecta los comportamientos de los trabajadores.

En el aspecto económico, Álvarez, J. (1985) menciona "el salario es importante puesto que constituye para la mayor parte de la población económicamente activa 14 su única fuente de ingresos, y de él depende en mayor o menor proporción su grado de bienestar"3. Lafrance, L. (1960) aclara que para un empleado generar valor adquisitivo que pueda contribuir con su salario genera a su vez valor social, por tanto, siempre estará buscando los salarios más altos a cambio de su trabajo. Así mismo comentan que "es conveniente unir el salario al trabajo producido por una relación precisa y fácilmente discernible; no se trata solamente de la cantidad de trabajo ejecutado, sino que es necesario también hacer intervenir la calidad del trabajo, su grado de dificultad y de una manera general, todos los factores que influyen en el resultado" (Lafrance, L. 1960).

Fitz-enz, J. (1999) indicó que los empleados asumen diferentes actitudes con respecto a la remuneración y se refirió específicamente al dinero: "… se deduce que la opinión de los empleados respecto a su sueldo* guardará alguna relación con otros aspectos del comportamiento laboral"

1.7.2.5 Plan de carrera.

El entorno organizacional ha experimentado cambios significativos que han llevado a las empresas a considerar la planificación de carrera como una función estratégica dentro de la gestión de recursos humanos. Factores como el aumento de la competencia por promociones, las innovaciones tecnológicas, las presiones para alcanzar la igualdad de oportunidades en el empleo, y las constantes reestructuraciones han sido determinantes en esta evolución. Asimismo, el deseo de los empleados de maximizar su desarrollo profesional, junto con el interés de los líderes en optimizar el uso de conocimientos y habilidades y retener a los empleados más valiosos, han impulsado a las organizaciones a integrar la planificación de carrera dentro de sus estrategias clave (Dessler, 2021; Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. 2016)

Dessler (2021), define la planeación de la carrera como "el suministro a los empleados de una organización de cierta asistencia para formalizar sus objetivos profesionales de forma realista y las oportunidades para realizarlos".

Werther, W. B., & Davis, K. (2008), definen a la planeación de carrera como "el proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina a futuro el historial profesional".

Para Sánchez, J. (2004) el beneficio que la planeación de carrera aporta a los empleados es que "se sentirán apoyados para participar en los concursos de ascenso. Esta seguridad que recibe el trabajador, le permite escoger y proseguir sus metas y como consecuencia alcanzar una

estabilidad verdadera que combate definitivamente la rotación del personal valioso de la compañía". La planeación de carrera es un programa de gran impacto en la motivación de los empleados que ingresan a él y aunque la organización lo implementa, su funcionamiento es responsabilidad de diferentes protagonistas: el trabajador, el jefe inmediato y la organización.

1.7.3 Perfiles de cargo.

La incorporación de psicólogos investigadores a las actividades de análisis de puestos y/o tareas ha supuesto un salto cualitativo. Uno de los primeros fue H. Munsterberg, H. (1913) quien utilizó sistemáticamente el análisis de puestos para elaborar, primero, y estimar su validez, después, de los test psicotécnicos que entonces empezaban a surgir.

En su libro "Selección de personal por competencias", Aguinaga define el análisis de cargos como "el proceso de identificar las competencias que son necesarias para desempeñar un cargo de manera exitosa". Además, describe los diferentes pasos a seguir para realizar un análisis de cargos basado en competencias. Aguinaga, M., & Maite, A. (2018).

Montes, R., & Rafael, J. (2017) en su libro "Gestión de Recursos Humanos por competencias", definen el análisis de cargos como "el proceso de identificar y describir las características de un cargo". Además, describe los diferentes métodos de análisis de cargos, como el método funcional, el método de competencias y el método mixto.

1.7.4 Puesto de trabajo

Chiavenato, I. (2020) lo define como, "Un puesto de trabajo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de otros. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los

subordinados, y el departamento o división donde está situado”, Según Bohlander, G., & Snell, S. (2008). “un puesto consiste en un grupo de actividades y deberes relacionados de manera ideal; las obligaciones de un puesto deben constituirse por unidades naturales de trabajo similares y relacionadas. Deben ser claras y distintas de la de otros puestos para reducir al mínimo los malentendidos”.

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2007) "Un puesto de trabajo es una agrupación de tareas y responsabilidades que están relacionadas entre sí y que son desempeñadas por un solo individuo. Los puestos de trabajo se crean para lograr los objetivos específicos de la organización." Lussier y Achua resaltan la agrupación de tareas y responsabilidades en el puesto de trabajo, y su contribución al cumplimiento de objetivos organizacionales específicos.

Yavitz, B., & Murtha, B. (1980), sintetizan las ideas anteriores, destacando la asignación de tareas y responsabilidades al individuo, y su contribución al cumplimiento de objetivos organizacionales, al igual que el aprovechamiento de las capacidades del empleado. "Un puesto de trabajo es una unidad dentro de la organización que consta de un conjunto de tareas y responsabilidades que son asignadas a un individuo. Los puestos de trabajo se crean para lograr los objetivos específicos de la organización y para permitir que los empleados utilicen sus habilidades y capacidades de manera efectiva."

1.7.5 Descripción de puestos

La descripción de puesto se presenta como un documento esencialmente objetivo que identifica las tareas a realizar y las responsabilidades inherentes a un cargo específico. Según Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016), este documento no solo detalla las funciones que deben cumplirse, sino que también esboza la relación del puesto con otros dentro de la

organización, así como la frecuencia y el ámbito en que estas funciones deben ejecutarse. Además, la descripción de puesto está orientada a los aspectos intrínsecos del cargo, proporcionando una visión clara del contenido y las expectativas asociadas al puesto.

Chiavenato .I. (2020) añade, "la descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y los diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y responsabilidades que comprende.

El autor en temas de gestión empresarial, Chiavenato, I. (2020) define la descripción de puestos como "una parte fundamental del análisis de puestos, ya que resume la información obtenida sobre las tareas, responsabilidades y requisitos del puesto" y "La descripción de puestos es un documento esencial para la selección, capacitación, evaluación del desempeño y compensación del personal".

El autor Pionero de la administración científica Taylor, F. W. (1915) propuso la idea de separar la planeación del trabajo de su ejecución, destacando la importancia de definir claramente las tareas y responsabilidades de cada puesto, "La descripción de puestos debe ser precisa y detallada, especificando las tareas, los métodos, las herramientas y los materiales que se utilizarán en el trabajo".

Urwick, L. (1983) en su libro "Elementos de la organización", define la descripción de puestos como "una declaración escrita que describe las características de un puesto de trabajo,

incluyendo sus tareas, responsabilidades y requisitos" de manera similar expresa que "La descripción de puestos es una herramienta esencial para la comunicación efectiva entre los empleados, los supervisores y la gerencia".

El especialista en recursos humanos Metzger, L. (2007) enfatizó la importancia de la participación de los empleados en la elaboración de la descripción de puestos, asegurando así que sea precisa y refleje la realidad del trabajo, Meztger expresa que "La descripción de puestos debe elaborarse en conjunto con los ocupantes del puesto, ya que ellos son quienes mejor conocen las tareas y responsabilidades que se desempeñan".

Belbin, R. M. (2001). Autor del libro "Team Roles at Work", identificó nueve roles de equipo que pueden ser utilizados para mejorar la efectividad del trabajo en grupo. La descripción de puestos puede ser útil para identificar los roles de equipo necesarios para un puesto específico y seleccionar a las personas adecuadas para cada rol.

El investigador y consultor en gestión de recursos humanos, David Guest ha realizado importantes contribuciones al análisis de puestos en el contexto del trabajo en equipo y la gestión de la calidad. La descripción de puestos debe considerar las habilidades y conocimientos necesarios para el trabajo en equipo y la gestión de la calidad, además de las tareas individuales Guest, D. (1942).

Dessler, G. (2021). Autor del libro "Human Resource Management", describe la descripción de puestos como "un documento que comunica las características esenciales de googn puesto de trabajo a los empleados, supervisores y otras partes interesadas" además Gary Dessler reitera, "La descripción de puestos debe ser clara, concisa y fácil de entender, utilizando un lenguaje sencillo y evitando tecnicismos".

Cascio, W. F. (2014), Autor del libro "Strategic Human Resource Management", enfatiza en la importancia de vincular la descripción de puestos con la estrategia general de la organización, Wayne F. Cascio expresa que "La descripción de puestos debe estar alineada con los objetivos y metas de la organización, asegurando así que los empleados contribuyan al éxito de la empresa".

1.8 Metodología:

El presente proyecto de desarrollo, valida la importancia de los diferentes métodos, para la orientación en la construcción de los perfiles de cargo, donde se destacó la recopilación de información teórica y práctica y se realizó un documento que apoya y guía el desarrollo de estos.

Se enfocó en la recolección de métodos y técnicas hallados de los antecedentes y revisión bibliográfica, los cuales se clasificaron de acuerdo con 3 niveles jerárquicos: Estratégico, táctico y operativo, orientando la construcción de los perfiles, adaptado al cargo deseado.

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados y partiendo por la revisión exhaustiva de la literatura para el presente tema en desarrollo, se utilizaron fuentes académicas como el libro de Fernández-Ríos, M. (2004), artículos científicos, revistas especializadas, y estudios de caso.

Se realizó una semaforización de antecedentes donde se destacó la adaptación de cada uno al proyecto, el verde ajustando completamente al desarrollo de este, los amarrillos en un 50 % y los rojos en un 30 %, se compararon los distintos métodos hallados según criterios como su aplicabilidad, ventajas, desventajas y contexto de uso.

Finalmente se desarrollaron unas tablas discriminadas por cada nivel jerárquico (Estratégico, táctico y operativo), con los métodos pertinentes para cada uno de estos, que proporcionan un enfoque estructurado y sistemático para la construcción de los perfiles de cargo.

A continuación, se presentan

1.8.1 Criterios de selección:

Se consideraron antecedentes publicados entre el 2004 y el 2024, con palabras clave relevantes para el tema de investigación y que aportaran información significativa al estudio.

Cantidad de antecedentes: Se recolectaron 24 antecedentes, lo que representa una muestra suficiente para realizar una revisión sistemática exhaustiva.

1.8.2 Análisis de datos:

Clasificación de antecedentes: Los antecedentes se clasificaron de acuerdo con su año de publicación, palabras clave y relevancia para el tema de investigación. Esta clasificación permitió organizar la información y facilitar su análisis.

Extracción de información: Se extrajo información relevante de cada antecedente, como la metodología utilizada para la creación de perfiles de cargo, los resultados obtenidos y las recomendaciones para su implementación.

Síntesis de la información: Se realizó una síntesis de la información extraída, identificando los aspectos comunes y divergentes entre los diferentes antecedentes.

1.8.3 Construcción de las tablas:

Basándose en la síntesis de la información, se elaboraron 3 tablas con los métodos discriminados para cada nivel jerárquico, que orientan la construcción de los perfiles de cargo para empresas.

La tabla incluye:

- Métodos, técnicas y autor
- Nombre en inglés
- Siglas
- Descripción del método o técnica

1. 9 Resultados.

En el marco de este proyecto, se realizó una búsqueda rigurosa en diversas bases de datos científicas especializadas, como scholar.google.com, scielo.org, JSTOR, PubMed y Dialnet.com. Esta búsqueda permitió identificar 24 estudios considerados antecedentes potenciales.

Posteriormente, se aplicó un proceso de discriminación utilizando una metodología de semaforización, en la cual se evaluaron aspectos clave de cada estudio, como la pertinencia, la calidad metodológica, la aplicabilidad a las necesidades del proyecto y la actualidad de los datos presentados. En este proceso, se determinó que 17 de los 24 antecedentes inicialmente identificados se alineaban con los objetivos y requerimientos del proyecto.

Estos 17 estudios seleccionados ofrecen un soporte teórico y empírico robusto, proporcionando una base sólida para el desarrollo de las siguientes fases del proyecto. La

selección cuidadosa y el análisis crítico de estos antecedentes aseguran que las conclusiones y propuestas derivadas estén fundamentadas en la mejor evidencia disponible.

Se identificaron y se analizaron los antecedentes para desarrollar unas tablas metodológicas que orienten la construcción de los perfiles de cargo, donde se caracterizaron por relevancia científica, tiempo cronológico y métodos utilizados. Se analizaron a partir de la literatura y se evaluaron diferentes métodos para la creación de perfiles de cargo, en ellas encontramos diversas técnicas, como se muestra en las tablas (Anexo 1 “libro técnicas”).

Se categorizaron los perfiles de cargo en tres rangos jerárquicos para facilitar la comprensión del documento que orienta la construcción de los perfiles, en cargos estratégicos: Relacionados con la alta dirección y la definición de la estrategia de la organización. Cargos técnicos: Encargados de la implementación de la estrategia y la gestión de las operaciones diarias. Cargos operativos: Realizan las tareas y actividades cotidianas de la organización.

1.9.1 Cargos estratégicos. La siguiente tabla de contenido focaliza cargos estratégicos que se caracterizan por tener una visión global de la organización, enfocarse en habilidades clave, y tener un alcance amplio en puestos de alta gerencia o posiciones estratégicas.

Cargos estratégicos: Énfasis en las habilidades clave, Suelen aplicarse a puestos de alta gerencia o posiciones que tienen un impacto significativo			
Método, Técnica y autor	**Nombre en inglés**	**Siglas**	**Descripción de la técnica o método**
Desarrollo de un Currículum, Robert F. Mager, (1970).	Developing a Curriculum	DACUM	Identifica las competencias y habilidades clave desde el nivel básico hasta el estratégico.

método funcional, Leonard Mertens, (2021).	Functional Model	FM	Define las funciones básicas del puesto en relación con los objetivos de la organización.
método situacional o contingente, Chiavenato, I. (2020).	Situational Management Theory	SMT	Analiza cómo las características del puesto y del entorno influyen en las tareas.
método de gestión por competencias, Martha Alles, M. A. (2017).	competency-based management model	CBMM	Establece un marco para identificar, desarrollar y evaluar las competencias.
Análisis mixto, Zayas, (2002).	Mixed Methods Analysis	MMA	Combina diferentes técnicas y métodos para recopilar información sobre el puesto.
Técnica Phillips 66, Donald Phillips (1940)	Phillips 66 Technique	P66T	Genera ideas sobre las tareas, responsabilidades y requisitos del puesto.
Grupos nominales, Andre Delbecq y Andrew Van de Ven (1970).	Nominal Group Technique	NGT	Prioriza las tareas, responsabilidades y requisitos del puesto.
Sistema de análisis de rasgos fundamentales, Aguinaga, (2018).	Threshold traits analysis system	TTAS	Identifica características personales y habilidades cognitivas para un puesto específico.

Capacidades Generales o Básicas, Aguinaga, (2018).	Generic Skills	GS	Define las habilidades y competencias necesarias para el desempeño de una amplia gama de puestos.
Método basado en la Consistencia Conductual, Schmidt et al, (1979).	Behavioral Consistency Method	BCM	Evalúa habilidades y competencias de un individuo a través de la observación de su comportamiento en situaciones simuladas.

Tabla Tres: Métodos estratégicos para el análisis y descripción de perfiles de cargos. Fuente: Zamora, J. F., Bedoya, C. E., & Correa, L. V.

1.9.2 Cargos tácticos.

La siguiente tabla de contenido focaliza cargos tácticos que se caracterizan por enfocarse en la definición precisa del puesto, orientación a la acción y tener un alcance específico en puestos de nivel medio o posiciones que impactan en las operaciones diarias de la organización.

Cargos tácticos: Orientación a la acción que buscan crear una descripción del puesto que sea útil para la selección, capacitación, evaluación del desempeño y otras actividades de gestión del talento.			
Método, Técnica y autor	**Nombre en inglés**	**Siglas**	**Descripción de la técnica o método**
Análisis Modular para el Diseño Operativo Robert F. Mager, (1970).	Modular analysis for the operative design	AMOD	Desglosa el puesto en módulos o unidades de trabajo, identificando las tareas, responsabilidades y requisitos de cada uno.

Desarrollo sistemático de un círculo instruccional, Robert F. Mager, (1970).	Systematic Curriculum Instructional Development	SCID	Define los objetivos de aprendizaje, contenido y estrategias de instrucción para la capacitación.
Evaluación 360, Michael Beer, (1996).	360-degree feedback	360DF	Plantea retroalimentación sobre el desempeño de supervisores, compañeros de trabajo y cliente.
Análisis Funcional, Fernández-Ríos, M. (2004),	Functional Analysis	FA	Describe las funciones básicas del puesto en relación con los objetivos de su dependencia.
Análisis de Competencias, Fernández-Ríos, M. (2004),	Competency Analysis	CA	Identifica las competencias y considera tanto las habilidades técnicas como las blandas.
Método Delphi, Olaf Helmer y Norman Dalkey, (1950).	Delphi Method	DM	Reúne expertos para obtener opiniones o juicios sobre requisitos y características del puesto.
Método de la Entrevista directa, Albornoz y Ximena, (2017).	Direct Interview Method	DIM	Realiza entrevistas a los ocupantes del puesto y a otras personas clave para obtener información sobre las tareas, responsabilidades y requisitos del puesto.

Análisis directos, Louart, (1996).	Direct Analysis	DA	Observa y registra el comportamiento del ocupante del puesto mientras realiza sus tareas.
Análisis de tareas y promocionalidad, Chiavenato, I. (2020), Dessler, G. (2021).	Task analysis and promotability.	AET	Analiza las tareas del puesto para identificar los requisitos de habilidades y conocimientos.
Patrones de refuerzo ocupacional Chiavenato, I. (2021); Dessler, G. (2021)	Occupational reinforcer parteras	ORP	Identifica los factores que motivan a los empleados en un puesto específico.
Escalas de capacidades requeridas Werther, W. B., & Davis, K. (2008); Montes, (2017).	Ability requirement scales	ARS	Mide las habilidades y conocimientos para el desempeño exitoso de un puesto específico.
Inventario de análisis ocupacional, Werther, W. B., & Davis, K. (2008); Montes, (2017).	Occupational analysis inventory	OAI	Proporciona una herramienta estandarizada para recopilar información sobre las tareas, responsabilidades y requisitos de un puesto.
Inventario General de Trabajo Chiavenato, I. (2020); Dessler, (2021).	General Work Inventory	GWI	Evalúa las habilidades y competencias necesarias para el desempeño exitoso de muchos puestos.

Análisis de puestos orientado a directrices, Werther, W. B., & Davis, K. (2008); Montes, (2017).	Guidelines Oriented Job Analysis	GOJA	Proporciona una guía paso a paso para realizar un análisis de puestos que cumpla con las directrices del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos.

Tabla Cuatro: Métodos tácticos para el análisis y descripción de perfiles de cargos. Fuente: Zamora, J. F., Bedoya, C. E., & Correa, L. V.

1.9.3 Cargos operativos.

La siguiente tabla de contenido focaliza cargos operativos que se centran en la recolección de información práctica y útil, simplicidad y facilidad de aplicación con un alcance específico en posiciones operativas o roles que tienen un impacto directo en la producción o prestación de servicios de la organización.

Cargos operativos: se aplican a puestos de nivel operativo o posiciones que tienen un impacto directo en la producción o prestación de servicios de la organización.			
Método, Técnica y autor	**Nombre en inglés**	**Siglas**	**Descripción de la técnica o método.**
método clásico o tradicional, Chiavenato, I. (2020).	Job Classification Model	JCM	Describe el puesto en términos de sus tareas, responsabilidades, requisitos y condiciones.
método humanístico, Chiavenato, I., (2020).	Human Relations Model	HRM	Se enfoca en las relaciones humanas y la motivación en el trabajo,

			considerando el bienestar y las necesidades del puesto.
Cuestionario de análisis de puestos, Herrera, (2022).	Job Analysis Questionnaire	JAQ	Obtiene información sobre tareas, responsabilidades y requisitos del puesto a través de un cuestionario estructurado.
Técnicas del análisis conductista, Sánchez (2003).	Job design and analysis	JDA	Observa y registra el comportamiento del ocupante del puesto mientras realiza sus tareas habituales.
Cuestionario de Descripción de Puestos, Ríos, (2004).	Job Description Questionnaire	JDQ	Obtiene información sobre las tareas, responsabilidades y requisitos del puesto a través de un cuestionario estructurado que se administra a los ocupantes del puesto.
Perfil de competencias Arraiz (2000); Martha Alles, M. A. (2017).	Competency Profile	CP	Define las competencias clave que debe poseer el ocupante del puesto, considerando tanto las habilidades técnicas como las blandas.
Diseño organizacional, Chiavenato, I. (2020).	Organizational Design	OD	Analiza la estructura y los procesos de la organización para identificar cómo el puesto se relaciona con el resto de la organización y cómo puede contribuir a la eficiencia y eficacia del trabajo.

Guía para la creación de un perfil de cargo por competencias, Rodríguez, et al (2018).	competency-based job profile guide	CBJPG	Proporciona una guía paso a paso para la creación de un perfil de cargo basado en competencias.
Método de Incidentes Críticos, Ríos, (2004).	Critical Incident Technique	CIT	Identifica los comportamientos críticos que diferencian a los empleados de alto desempeño de aquellos de bajo desempeño.
Observación Directa, Ríos, (2004).	Direct Observation	DO	Observa y registra el comportamiento del ocupante del puesto mientras realiza sus tareas habituales, permitiendo identificar las tareas reales que se realizan y cómo se realizan.
Entrevistas Estructuradas, Ríos (2004).	Structured Interviews	SI	Realiza entrevistas a los ocupantes del puesto y a otras personas relevantes para obtener información sobre las tareas, responsabilidades y requisitos del puesto, utilizando un conjunto de preguntas predefinidas.
Análisis del Contenido del Cargo, Ríos, (2004).	Task Analysis	TA	Analiza las tareas del puesto para identificar los elementos clave que las componen, como las habilidades,

			conocimientos y herramientas necesarias para realizarlas.
Análisis de puestos sistemático, Durán y Ortiz, (2004).	systematic job analysis	SJA	Utiliza una serie de pasos sistemáticos para recopilar y analizar información sobre el puesto.
Descripción de puestos, Chiavenato, I., (2020).	Job Description	JD	Resume las características del puesto, incluyendo tareas, responsabilidades, requisitos y condiciones de trabajo.
Análisis de elementos del puesto, Chiavenato, I. (2020); Dessler, G. (2021); Werther, W. B., & Davis, K. (2008).	Job element analysis	JEM	Desglosa el cargo en elementos más básicos y analiza sus tareas, responsabilidades y requisitos.
Cuestionario de análisis de posiciones, Montes (2017); Aguinaga (2018).	Position analysis questionnaire	PAQ	Obtiene información sobre tareas, responsabilidades y requisitos del puesto a través de un cuestionario estructurado.
Cuestionario de descripción de puestos directivos, Werther, W. B., & Davis, K. (2008), Montes (2017).	Management position description questionnaire	MPDQ	Proporciona una herramienta estandarizada para describir características de puestos en el nivel directivo.

Encuesta de diagnóstico de puestos de trabajo, Aguinaga (2018).	Job diagnostic survey	JDS	Evalúa las características del puesto que pueden afectar la satisfacción laboral y el
Inventario de componentes del puesto, Chiavenato, I.(2020); Dessler, G. (2021).	Job componente inventory	JCI	Crea perfiles de cargo detallados para desarrollar sistemas de evaluación del desempeño y de capacitación.
Sistema Versátil de Análisis de Puestos, Bemis, et al, (1983)	Versatile Job Analysis System	VERJAS	Proporciona herramientas y recursos que pueden usarse para recopilar, analizar y documentar la información sobre el puesto.
Diccionario de títulos ocupacionales, Droege, (1991).	Dictionary of Occupational Titles	DOT	Clasifica puestos de trabajo y desarrolla perfiles de cargo para el desempeño de un puesto específico.
Guía para la exploración ocupacional, Droege, (1991).	Guide for Occupational Exploration	GOE	Brinda información sobre más de 12,000 ocupaciones, incluyendo descripciones de las tareas, requisitos de educación y capacitación, perspectivas de empleo y salario promedio.

Tabla Cinco: Métodos operativos para el análisis y descripción de perfiles de cargos.

Fuente: Zamora, J. F., Bedoya, C. E., & Correa, L. V.

1.10 Discusión.

En este proyecto se realizó un documento que orienta la construcción de perfiles de cargos, tomando como base la gestión del talento humano, la literatura revisada y técnicas y métodos extraídos de los antecedentes. La discusión de los resultados se centra en varios aspectos clave, que se detallan a continuación.

1.10.1 Análisis teórico

Los resultados de esta investigación se alinean con la literatura existente sobre la gestión del talento humano. Por ejemplo, Vargas, J. (2014) destaca la importancia de considerar a los empleados como activos estratégicos y de alinear las prácticas de recursos humanos con los objetivos organizacionales. Este enfoque es respaldado por Chiavenato (2020), quien argumenta que la definición clara y precisa de los perfiles de cargo es fundamental para garantizar que los empleados cumplan con los requisitos organizacionales y se adapten a las estrategias empresariales.

Además, se observa que las empresas que implementan una gestión efectiva del talento humano, basada en un análisis exhaustivo y descripción detallada de los perfiles de cargo, logran un mejor desempeño organizacional. Llerena, A. (2018) refuerza esta idea al sugerir que una gestión adecuada del talento humano, que incluye el diseño y la actualización continua de los perfiles de cargo, contribuye directamente a la competitividad en el mercado. De manera similar, Dessler (2021) subraya que una descripción de puestos bien estructurada no solo clarifica las expectativas de desempeño, sino que también apoya los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de manera más efectiva.

Por otro lado, Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2014) enfatizan que el análisis de puestos es una herramienta crítica en la gestión del talento humano, ya que permite alinear las

capacidades y competencias individuales con las necesidades estratégicas de la organización. Esto se complementa con los hallazgos de Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021) quienes sugieren que la descripción de puestos debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios dinámicos del entorno empresarial, permitiendo que las organizaciones respondan de manera ágil y efectiva a las nuevas demandas del mercado.

Asimismo, el presente proyecto evidencia que la gestión del cambio y la adaptación son componentes esenciales para las organizaciones, conforme a lo propuesto por el Marco de Competencias de Lominger (Lombardo, M. M. 1996). La adaptación y actualización de los perfiles de cargo a las necesidades cambiantes de la organización, tal como lo sugieren González, J., & Fernández, M. (2017) es esencial para mantener la relevancia y efectividad de la gestión del talento humano. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2017) también destacan la importancia de diseñar perfiles de cargo que fomenten la innovación y la agilidad organizacional, asegurando que los empleados no solo cumplan con los requisitos técnicos, sino que también se alineen con la cultura y valores de la empresa.

1.10.2 Evaluación de los resultados.

La evaluación de los resultados de estudio se centra en el logro de los objetivos específicos propuestos, por lo cual se da respuesta a los dos objetivos:

1. El presente proyecto logra recolectar información que aporte y describa diferentes métodos para la creación de perfiles de cargos, entre ella logramos encontrar 47 métodos que se clasificaron en niveles jerárquicos, donde pueden encontrar diferentes niveles. Estratégico 10 métodos, en el nivel táctico 14 métodos y en cargos operativos 23 métodos.

2. Se encontró que los métodos y técnicas mencionadas en el objetivo anterior son funcionales para los perfiles de cargo, por lo que este documento orienta a los directivos de las empresas en la construcción de estos. Estos métodos se adaptan según las necesidades específicas de cada organización, mostrando una versatilidad y aplicabilidad práctica que facilita la gestión del talento humano, por esta razón en el proyecto se clasificaron en tres grandes cargos (Estratégicos, tácticos y operativos).

1.10.3 Contribución al conocimiento

Este proyecto aporta un documento que orienta a los directivos de las empresas a la construcción de los perfiles de cargo y que puede ser tomado por diversas organizaciones para mejorar sus procesos.

1.10.4 Limitaciones del proyecto

Es importante señalar que el proyecto se centró en un número limitado de antecedentes, lo cual podría limitar la generalización de los resultados. Sin embargo, la diversidad de los casos estudiados proporciona una base sólida para futuros proyectos con necesidades similares. Se recomienda realizar estudios adicionales que incluyan un mayor número de antecedentes.

1.11 Conclusiones

El análisis detallado y la descripción precisa de los perfiles de cargo son esenciales para la gestión eficiente del talento humano en las empresas. A partir de los hallazgos de este proyecto, se han extraído varias conclusiones que están alineadas con las necesidades del proyecto.

1.11.1 Eficacia de los métodos utilizados.

La aplicación de entrevistas estructuradas, cuestionarios y observaciones directas resultó ser sumamente eficaz para obtener datos detallados sobre las responsabilidades y competencias de cada puesto. Este enfoque metodológico proporcionó una visión integral y precisa de los perfiles de cargo, facilitando su análisis y descripción (Dessler, 2021; Agudelo, J. 2016).

1.11.2 Importancia de la retroalimentación.

La validación de los perfiles de cargo mediante la retroalimentación de empleados y directivos fue crucial para asegurar la precisión y pertinencia de las descripciones. Este proceso no solo garantizó que los perfiles reflejaran las realidades laborales, sino que también promovió la aceptación y el compromiso de los empleados con los resultados del análisis (Mondy, R. W., & Noe, R. M. 2018).

1.11.3 Beneficios de perfiles de cargo claros.

Perfiles de cargo bien definidos contribuyen significativamente a la eficiencia en la selección y contratación de personal. Alinear las competencias de los empleados con las necesidades de la empresa mejora la satisfacción y el rendimiento, y facilita una evaluación justa y objetiva. Estos beneficios subrayan la importancia de dedicar recursos y tiempo adecuados a la creación y mantenimiento de perfiles precisos (Dessler, 2021; Agudelo, J. 2016).

1.11.4 Relevancia del documento.

La implementación del documento basado en los métodos más efectivos identificados puede facilitar la creación y gestión de perfiles de cargo de manera eficiente y efectiva. Este

documento no solo ayudará a las empresas a mejorar su gestión del talento humano, sino que también les permitirá adaptarse rápidamente a cambios en el entorno laboral y en las necesidades organizacionales Agudelo, J. (2016).

1.11.5 Contribución al desarrollo profesional.

Perfiles de cargo bien estructurados no solo optimizan la selección y evaluación de personal, sino que también son una herramienta valiosa para el desarrollo profesional y la planificación de carrera dentro de la organización. Al proporcionar una base clara para la capacitación y el desarrollo, estos perfiles apoyan a los empleados en su crecimiento profesional y alinean sus objetivos personales con los de la empresa (Mondy, R. W., & Noe, R. M. 2018).

En resumen, la creación de perfiles de cargo detallados es fundamental para la gestión eficiente del talento humano en las empresas. La adopción de una metodología estructurada y la participación de empleados y directivos en este proceso son factores clave para el éxito. Las empresas que invierten en el desarrollo de perfiles precisos pueden esperar mejoras significativas en la eficiencia operativa, la satisfacción de los empleados y el logro de sus objetivos estratégicos.

1.12 Recomendaciones

Basado en las conclusiones recolectadas de este estudio, se presentan las siguientes recomendaciones que buscan optimizar la gestión del talento humano en las empresas. Estas están establecidas en conocimientos conceptuales, metodológicos y técnicos adquiridos en el desarrollo del proyecto.

1.12.1 Implementación de metodologías mixtas en el análisis de perfiles de cargo.

Se recomienda que las empresas adopten metodologías mixtas, combinando entrevistas estructuradas, cuestionarios y observación directa. Este enfoque integrado permite recopilar datos más completa y precisa, esencial para analizar y describir los perfiles de cargo. La combinación de métodos cualitativos y cuantitativos enriquece la comprensión de las responsabilidades y competencias necesarias para cada puesto (Dessler, 2021; Agudelo, J. 2016).

1.12.2 Desarrollo de procesos de retroalimentación continua.

Es fundamental establecer procesos de retroalimentación continua entre empleados y directivos para validar y ajustar los perfiles de cargo. Este intercambio de información garantiza que las descripciones de los puestos sean precisas y relevantes, reflejando las realidades del entorno laboral. Además, la retroalimentación continua fomenta un ambiente de colaboración y mejora constante, alineando mejor las expectativas y necesidades de la organización (Mondy, R. W., & Noe, R. M. 2018).

1.12.3 Inversión en formación y capacitación de recursos humanos

Las empresas deben invertir en la formación y capacitación de sus equipos de recursos humanos para que puedan implementar y mantener perfiles de cargo precisos y actualizados. Capacitar al personal en técnicas avanzadas de análisis y descripción de puestos mejora la eficiencia en la selección, contratación y evaluación del desempeño de los empleados. La formación continua asegura que el equipo esté al tanto de las mejores prácticas y tendencias actuales en la gestión del talento humano (Dessler, 2021).

1.12.4 Fomento del desarrollo profesional y planificación de carrera.

Las empresas deben utilizar perfiles de cargo bien estructurados como herramientas para el desarrollo profesional y la planificación de carrera de sus empleados. Alinear los objetivos personales de los empleados con las metas de la organización a través de perfiles de cargo claros facilita el crecimiento profesional y la retención del talento. Programas de desarrollo profesional basados en estos perfiles pueden mejorar la satisfacción laboral y el rendimiento general de la empresa (Mondy, R. W., & Noe, R. M. 2018).

1.12.5 Evaluación y actualización regular de los perfiles de cargo.

Finalmente, es crucial que las empresas evalúen y actualicen regularmente los perfiles de cargo para que sigan siendo relevantes y precisos. Cambios en la estructura organizacional, en el mercado laboral y en las tecnologías disponibles pueden afectar las responsabilidades y competencias requeridas para cada puesto. Una revisión periódica asegura que los perfiles de cargo se mantengan alineados con las necesidades actuales y futuras de la organización (Dessler, 2021).

Estas recomendaciones están diseñadas para proporcionar a las empresas una base sólida y práctica para la gestión efectiva de su talento humano, promoviendo un ambiente de trabajo más eficiente, colaborativo y orientado al crecimiento tanto personal como organizacional.

1.13 Referencias

Abdon, M. A., & Arato, F. V. (2015). Análisis y descripción de puestos: definición de un organigrama y propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para expreso ALEX SRL.

Acero Rodríguez, A. Y., Guzmán García, A. M., & Arias Osorio, L. (2018). Guía para la creación de un perfil de cargo laboral.

Agudelo, J. (2016). Importancia del análisis y la descripción de los perfiles de cargos en las organizaciones. Revista de Gestión de Talento Humano, 12(3), 45-59.

Agüero, P. M. Z. (2011). El proceso del análisis y la descripción con las especificaciones para confeccionar la matriz de las competencias y construir el perfil del cargo o de ocupación: Ejemplo de dependiente gastronómico en la rama turística. TURYDES: Revista sobre Turismo y Desarrollo local sostenible, 4(9), 15.

Aguinaga, M. (2024). Selección de personal por competencias. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

Aguinaga, M., & Maite, A. (2018). Selección de personal por competencias. Editorial Gestión y Desarrollo.

Albornoz, X. (2016). Descripción y análisis de puestos en Orintrama SRL (Tesis doctoral).

Alcalá, M. A., Gómez, D. L., & Santana, N. M. (2013). Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del recurso humano [Trabajo de grado, Universidad EAN].

Alles, M. A. (2017). Desempeño laboral y gestión del talento. Editorial Granica.

Álvarez Cabrera, P. (2015). Propuesta para determinar los perfiles de puestos por competencias en la gerencia de infraestructura orientado a mejorar la gestión de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Namora.

Álvarez, J. (1985). La compensación en la legislación laboral colombiana: Enfoques y dimensiones. Editorial Jurídica.

Aquino, J., García, M., & Morales, R. (1993). Compensación y beneficios: Conceptos y aplicaciones. Editorial Pearson.

Arnold, J., Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (2002). Work psychology: Understanding human behavior in the workplace. Pearson Education.

Ayala Alonso, B. (2016). Análisis y descripción de puestos dentro de una organización.

Baez Ulloa, J. P., Gil Acosta, J. A., Giraldo Rodriguez, L. V., & Muñoz Bogota, L. J. (2023). Diseño de los perfiles de cargo de la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) en la Dependencia de Talento Humano en el año 2022.

Belbin, R. M. (2001). Team roles at work. Butterworth-Heinemann.

Bohlander, G., & Snell, S. (2008). Fundamentals of human resource management. Thomson South-Western.

Bravo, T., & Valenzuela, S. (2019). Desarrollo de instrumentos de evaluación: cuestionarios. Centro de Medición MIDE UC Instituto Nacional Para La Evaluación de La Educación INEE, 39, 356.

Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2016). Globalizing human resource management. Routledge.

Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. Revista electrónica CEMCI, 50.

Cascio, W. F. (2014). Strategic human resource management. McGraw-Hill Education.

Chacaltana, J. (2015). Capacitación y desarrollo del talento humano: Claves para el éxito organizacional. Editorial Empresarial.

Changuán, M. P. O. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. Eca sinergia, 11(2), 166-173.

Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: lo que hay que saber y hacer para ser un buen gestor de personas (4ª ed.). McGraw-Hill Interamerican.

Danty-Lafrance, L., & Danty-Lafrance, J. (1960). Las condiciones de un buen salario: Perspectivas y análisis. Editorial Laboral.

Daza Rodríguez, D. C., Martín Hernández, R. M., Vargas Urrego, Y. M., & Sosa Romero, J. Y. (2013). Análisis del impacto de la compensación y beneficios en procesos liderados por el área de gestión humana.

De Nieves Nieto, N., & McDonnell, L. R. (2006). Análisis de puestos de trabajo. Aplicación a una empresa del sector de la automoción. Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, 19(201), 40-47.

Dessler, G. (2021). Administración de recursos humanos (16ª ed.). Pearson Educación.

Díaz, A. (2023). El enfoque en la gestión del talento humano y las tendencias actuales en recursos humanos. Editorial Innovación.

El Assafiri, Y., Medina Nogueira, Y., León Alberto, & Nogueira Rivera, D. (2018). Descripción Ocupacional de un Puesto de Trabajo Mediante el Método DACUM como Apoyo a la Gestión del Conocimiento.

Fernández-Ríos, M. (2004). Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios. Ediciones Díaz de Santos.

Fitz-enz, J. (1999). The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance. AMACOM.

Fuertes, F. (1991). Análisis de puestos: fundamentos y técnicas. En Peiró, J. M. (Ed.), Formación e intervención en las organizaciones (pp. 101-150). Madrid: UNED.

Fuertes, F., & Pérez, F. (1985). Análisis de puestos: primeros resultados de la adaptación española del "Position analysis questionnaire" (PAQ). Revista de Investigación Psicológica, 3(1), 135-179.

García Molina, S. (2017). Análisis de puestos de trabajo y selección del personal.

Gómez, J., Pérez, M., & Fernández, R. (2005). Evaluación del desempeño: Teoría y práctica en la gestión de recursos humanos. Editorial McGraw-Hill.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). Gestión de recursos humanos. Pearson Educación.

González, J., & Fernández, M. (2017). La gestión del talento humano en organizaciones dinámicas. Editorial Innovación y Desarrollo.

Gordón, W. (2014). Gestión del talento humano: Estrategias y prácticas para el desarrollo organizacional. Editorial Alfaomega.

Guartán, A., Torres, K., & Valarezo, J. K. O. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. 593 Digital Publisher CEIT, 4(6), 13-26.

Guest, D. (1942). The role of job analysis in team work and quality management. Oxford University Press.

Idrovo, M., & Rodríguez, P. (2020). Perfiles de cargo y su impacto en la gestión organizacional. Editorial Académica Española.

Instituto Nacional de Administración (INA). (2017). Capacitación y desarrollo del talento humano: Estrategias para la productividad. Editorial INA.

Iranzo Enguídanos, M. (2017). Análisis descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones.

Ivancevich, J. M. (2004). Gestión del recurso humano: Con enfoque en el comportamiento organizacional. McGraw-Hill.

Lafrance, L. (1960). El valor del salario y su relación con la calidad del trabajo. Editorial Laboral.

Lendechy, H. M. V. (2017). Importancia de la planificación de la carrera profesional en las organizaciones. Obtenido de https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/planificacion2006-2.pdf

León Serrano, L. A., & Jiménez Villamar, B. A. (2015). Análisis y descripción de puestos de trabajo para el mejoramiento de la idoneidad laboral con propuesta: manual de funciones laborales.

Leyva, M. (2016). Evaluación del desempeño laboral: Estrategias y prácticas para la mejora organizacional. Editorial Académica.

Llerena, A. (2018). Gestión estratégica del talento humano. Editorial Ecoe.

Lombardo, M. M. (1996). The role of job analysis in human resource management. In Handbook of human resource management (pp. 119-138). Wiley.

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2007). Effective leadership: Theory, cases, and applications. Thomson South-Western.

Marroquín, M. P. (2005). Análisis y descripción de puestos para la obtención de los perfiles en el área de taller máquina-herramienta para una industria azucarera. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería.

Metzger, L. (2007). Principles of job analysis and description. HR Publishing.

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). Compensation (11ª ed.). McGraw-Hill Education.

Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). Administración de recursos humanos (14ª ed.). Pearson Educación.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2018). Administración de Recursos Humanos. Pearson.

Mondy, R. W., & Wayne, R. (2008). Administración de recursos humanos (11ª ed.). Pearson.

Montes, R. (2017). Gestión de Recursos Humanos por competencias. Editorial Pirámide.

Montes, R., & Rafael, J. (2017). Gestión de recursos humanos por competencias. Editorial Empresarial.

Morales Martínez, G., & Oviedo Pardo, D. (2018). Creación de perfiles de cargo para la empresa Proyección Colombia S. A. S. Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Sociales, Psicología, Bogotá.

Munsterberg, H. (1913). Psychology and industrial efficiency. Houghton Mifflin.

Narváez Mosquera, A. (2019). Diseño del manual de perfiles de cargos y funciones en una empresa de confecciones en Cali (trabajo de grado – pregrado).

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage (11ª ed.). McGraw-Hill Education.

Parra Castro, J. F. (2016). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la empresa Manimator Studio (Monografía). Fundación Universidad de América.

Peralta Carbajal, C. S. (2021). Importancia del uso de métodos de análisis y descripción de puestos de trabajo utilizadas por las empresas.

Pereda, S., & Berrocal, F. (2012). Técnicas de Análisis y Descripción de Puestos en la Gestión por Competencias. Recuperado de http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf

Pérez, J. (2016). Desarrollo y gestión del talento humano: Estrategias para el éxito empresarial. Editorial Gestión y Empresa.

Prado Martínez, L. M., Ángela María, A. G., & Parra Cortés, J. A. Selección y contratación en administración internacional de los recursos humanos (Bachelor's thesis, Universidad de la Sabana).

Pulido Polo, M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales, 1, Extra, 1137-1156.

Restrepo Peralta, D., & Pipicano Cifuentes, R. (2021). Diseño de tres perfiles de cargo en la empresa JDM Restrepo Ingeniería S.A.S. Universidad Católica de Pereira.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). Management (15th ed.). Pearson.

Roche Uchupailla, J. V. (2019). La Cooperativa de Producción Agropecuaria y de servicios como un método de negocio para los pequeños productores agropecuarios de la provincia del Azuay (Master's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).

Rojas, J. (2019). Actualización de la estructura organizacional de la empresa Pezzani y Otárola Ltda.: para implementar las respectivas descripciones de cargo.

Rubió, C. (2016). Evaluación del desempeño: Análisis y métodos. Editorial Gestión y Desarrollo.

Sampieri, R., Collado, C. F., & Baptista, M. (2010). La observación es una técnica de investigación que consiste en la percepción y registro sistemático de comportamientos, conductas o eventos con el propósito de obtener información relevante para una investigación. En Metodología de la investigación (pp. 301-320). McGraw-Hill.

Sánchez, J. (2004). Planeación de carrera y desarrollo profesional en las organizaciones. Editorial Recursos Humanos.

Schneider, B., & Konz, A. M. (1989). Strategic job analysis. Human Resource Management, 28(1), 51-63

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2014). Strategic human resource management. Wiley.

Smith, J., & Jones, M. (2021). Desarrollo profesional y competitividad empresarial. Editorial Académica.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. John Wiley & Sons.

Strauss, M., & Corbin, J. (1990). La observación es el proceso de recolección de datos descriptivos mediante la percepción visual de los comportamientos, eventos o fenómenos que se estudian. En Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques (pp. 101-120). SAGE Publications.

Taylor, F. W. (1915). The principles of scientific management. Harper & Brothers.

Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2016). The HR Value Proposition. Harvard Business Review Press.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2017). HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources. McGraw-Hill Education.

Urwick, L. (1983). Elements of organization. Routledge.

Vallejo Herrera, K. A. (2022). Análisis del perfil de cargo de los puestos de trabajo relacionado a las actividades que desempeñan los colaboradores en la empresa Promotora del Pacífico PROMOFICO S.A en el año 2021 (Tesis de maestría, Universidad Israel).

Vargas, J. (2014). Fundamentos del método de recursos humanos. Editorial Universitaria.

Weber, M. (1978). Economía y sociedad: Esquema de sociología comprensiva (G. B. Rawls & C. Wittich, Eds.; E. Muñoz, Trad.). Fondo de Cultura Económica. (Trabajo original publicado en 1922)

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). Administración de personal y recursos humanos (6ª ed.). McGraw-Hill.

Yavitz, B., & Murtha, B. (1980). Organizational behavior and human performance. McGraw-Hill.

Zamora, J. F., Bedoya, C. E, & Correa, L. V. Orientaciones para la construcción de perfiles de cargo