



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

Facultad de Psicología, Educación y Comunicación

Carrera de Psicología Organizacional

TEMA:

**Rediseño del Descriptivo de funciones para el departamento
de Talento humano de una empresa retail de la ciudad de
Guayaquil.**

AUTOR:

Rivera Velasteguí Ileana Elizabeth

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciada en Psicología Organizacional**

TUTOR:

Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

Guayaquil, Ecuador

6 de febrero del 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Psicología, Educación y Comunicación

Carrera de Psicología Organizacional

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Rivera Velasteguí Ileana Elizabeth** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**

TUTORA

f. _____

Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Mgs. Estacio Campoverde, Mariana de Lourdes

Guayaquil, al 6 de febrero del año 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Psicología, Educación y Comunicación
Carrera de Psicología Organizacional

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Rivera Velasteguí Ileana Elizabeth**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación: **Rediseño del Descriptivo de funciones para el departamento de Talento humano de una empresa retail de la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, al 6 de febrero del año 2024

LA AUTORA

f. 

Rivera Velasteguí Ileana Elizabeth



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Psicología, Educación y Comunicación
Carrera de Psicología Organizacional

AUTORIZACIÓN

Yo, **Rivera Velasteguí Ileana Elizabeth**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Rediseño del Descriptivo de funciones para el departamento de Talento humano de una empresa retail de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, al 6 de febrero del año 2024

LA AUTORA:

f.  _____

Rivera Velasteguí Ileana Elizabeth



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME COMPILATIO

 INFORME DE ANÁLISIS
magister

Rediseño del Descriptivo de funciones para el departamento de Talento humano de una empresa retail de la ciudad de Guayaquil

3%
Textos sospechosos

1% Similitudes
0% similitudes entre comillas
1% entre las fuentes mencionadas
1% idioma no reconocido

Nombre del documento: Ileana Elizabeth Rivera Velastegui- Rediseño del Descriptivo de funciones para el departamento de Talento humano de una empresa retail de la ciudad de Guayaquil.docx ID del documento: 06fb5f82b6db98a4bc7b02a1f974f88154003054 Tamaño del documento original: 1.71 MB Autor: Ileana Rivera Velastegui	Depositante: Ileana Rivera Velastegui Fecha de depósito: 1/2/2024 Tipo de carga: url_submision fecha de fin de análisis: 1/2/2024	Número de palabras: 9429 Número de caracteres: 63.949
--	--	--

Ubicación de las similitudes en el documento:

TEMA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN: Rediseño del Descriptivo de funciones para el departamento de Talento humano de una empresa retail de la ciudad de Guayaquil.

AUTORA:

Rivera Velasteguí Ileana Elizabeth

INFORME ELABORADO POR:



f.

Psic. Alexandra Patricia Galarza Colamarco, Mgs.

Agradecimiento

Quiero agradecer a cada una de las grandes empresas que me abrieron sus puertas para poder formarme como profesional con las mejores bases de conocimiento y ética, por la paciencia y entrega de cada uno de mis líderes que siempre llevaré en mi corazón, Migdalia, Jonathan, Cristina, Fabiana, Analía, Nicole y con quien comenzaré un nuevo y largo viaje profesional, Emilia.

Gracias a mis docentes de la carrera quienes siempre mostraron interés en mi trayectoria, mis logros y experiencia.

Por último, pero no menos importante a mis compañeros y amigos que hice en toda mi trayectoria universitaria tanto en la institución como en las empresas, me llena de felicidad conocer a profesionales que aman lo que hacen y que me inspiran a ser cada vez mejor en mi campo.

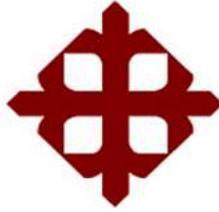
Dedicatoria

Este proyecto va dedicado a mi familia, este esfuerzo y amor por mi carrera se los debo a mis padres quienes siempre me impulsaron a ser mejor, a tomar nuevos retos y a darme la confianza que necesitaba.

A quienes jamás han dejado de creer en mí, mi mami Nancy con su infinito amor y apoyo de todo tipo, mi abuelito Jorge confiando en cada paso que doy, mi tío José por abrazarme y consolarme cada que me sentía derrotada, a mis abuelitos Cecilia y Manuel por tenerme siempre en sus oraciones a primitos por recordarme que soy su ejemplo a seguir.

A Bucky, quien día, noche y madrugada estuvo conmigo mientras hacía tareas, finalizaba tutorías, realizaba detalles de los assesment, con la tesis y siempre me recibe después de un largo día de trabajo y clases con su sonrisa y entusiasmo.

Por último, a la familia que elegí, quienes siempre han estado en mis logros y en mis momentos de incertidumbre, quienes siempre me dicen lo orgullosos que están y me impulsan a ser aún mejor, a Pau, Amy, Taiz, Nat, Mich, Nao y mis ahora colegas Franchesca, Ariana e Issaai.



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
Facultad de Psicología, Educación y Comunicación
Psicología Organizacional

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Sofía Carrillo Saldarreaga, Mgs.
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Psic. Carlos Barba Pezo, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Efrén Chiquito Lazo, Mgs.
OPONENTE

Tabla de contenido

RESUMEN.....	XI
ABSTRACT.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	2
Descripción del problema	2
Preguntas de investigación:.....	4
Preguntas específicas.....	4
Justificación.....	5
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO Y GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	9
2.2. DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS	11
2.3. EL PROCESO DE SELECCIÓN.....	13
2.4. EL MANUAL DE FUNCIONES	15
2.5. EL ANÁLISIS Y DESCRIPTIVOS DEL CARGO	17
2.6. MODELO DESCRIPCIONES DE CARGO.....	21
2.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	23
METODOLOGÍA.....	25
Enfoque y Tipo de investigación:.....	25
Método y técnicas	26
Población y muestra.....	26
Objetivos de Investigación	27
Objetivo General (Central).....	27
Objetivos específicos.....	27
Variables	27
Descriptivo de cargo.....	27
Socialización del descriptivo de cargo.....	28
Reestructuración del departamento.....	28
ANÁLISIS DE DATOS	29
PROPUESTA	31
CONCLUSIONES.....	34

RECOMENDACIONES.....	36
Bibliografía.....	37
Anexo 1	40
2.8. Formato de entrevista	40
Anexo 2	41
Desarrollo de la Entrevista.....	41
Anexo 3	43
2.9. Encuesta de satisfacción	43
Anexo 4	45
2.10. Aplicación de la encuesta	45
2.10.1. Muestra y datos generales	45
2.10.2. Gráfica de data base	45
2.10.3. Áreas que respondieron	46
2.10.4. Respuestas escala Likert	46
Anexo 5	47
2.11. Propuesta de formato para descriptivo de funciones.....	47

RESUMEN

El presente trabajo de titulación propone el rediseño del descriptivo de funciones a partir de las actuales necesidades de la empresa de retail, ante la reestructuración del departamento de Talento humano ordenado por la entidad corporativa, para volverlo más dinámico y eficiente. Este cambio en la estructura se dio bajo una modalidad que se lleva en otra sede latinoamericana, que ha logrado disminuir la cantidad de quejas con el personal operativo. puesto que, se levantan las novedades de manera más eficiente. El formato está rediseñado en base a distintas opiniones y necesidades que se han detectado con los mismos colaboradores del departamento y que será aplicado a los cargos que se han detectado con mayor necesidad de actualización. Se utilizó la metodología mixta con base a los resultados de una encuesta de clima y con la técnica de la entrevista semiestructurada y se obtuvo como resultado los puntos claves de los cargos que se requieren implementar, el proceso para lograr los resultados esperados y la manera en que se debe socializar el contenido de las funciones.

Palabras claves: *Descriptivos, Funciones, Rediseño, Cargo, Socialización, Reestructuración*

ABSTRACT

This thesis proposes the redesign of the descriptive functions based on the current needs of the retail company, in view of the restructuring of the Human Talent department ordered by the corporate entity, to make it more dynamic and efficient. This change in the structure took place under a modality that is carried out in another Latin American headquarters, which has managed to reduce the number of complaints with the operational staff. since, new developments are lifted more efficiently. The format is redesigned based on different opinions and needs that have been detected with the same collaborators of the department and that will be applied to the positions that have been detected with the greatest need of updating. The mixed methodology was used based on the results of a climate survey and with the semi-structured interview technique and the key points of the positions that need to be implemented, the process to achieve the expected results and the way in which the content of the functions should be socialized was obtained.

Keywords: *Descriptives, Functions, Redesign, Position, Restructuring, Socialization*

INTRODUCCIÓN

La eficiencia de las organizaciones en productividad y sostenibilidad tiene como pilar principal la ejecución de las funciones establecidas en los puestos de trabajo. Estas funciones permiten la generación de productos o servicios que serán ofertados por la empresa, que darán el valor agregado y cubrirán las necesidades de los clientes.

Dentro de la eficiencia humana, el comportamiento organizacional está influenciado por varios factores, estos generan algunos incidentes que afectan el rendimiento o el trabajo del colaborador desde el pleno conocimiento de sus acciones. Así, el equilibrio de las funciones, la comunicación asertiva y la asignación de roles, en entornos polivalentes logra la eficiencia en la gestión de micro procesos en un correcto uso de la suma de las partes implicadas (Adam, 2018)

La dirección a donde el mercado apunta es adaptarse y si es posible anticiparse a los cambios, es por eso por lo que, es normal que no se siga un enfoque estático respecto a las funciones de los puestos administrativos, cargos de un departamento o incluso la estructura general de la empresa. Los continuos cambios en las funciones, es decir su actualización se convierte en la solución que se da en las empresas con respecto a las expansiones o reestructuraciones. Así, mientras más habilidades tenga el personal, estos pueden ser gestionados con mayor flexibilidad (Cabrera, 2019)

El departamento de Talento humano en muchas organizaciones cuenta con desafíos importantes, puesto que se convierte en un departamento que se encarga de negociar, dirigir o incluso implementar las nuevas funciones, siendo este la base de los descriptivos para los nuevos cargos dentro del departamento, el cual, si se planifica correctamente, puede afectar positivamente las variables de clima laboral, negociación de salarios y selección de candidatos que resultan en cambios positivos en la productividad o en la reducción de costos (Hubart, 2023)

Los criterios evaluados en la selección de cargos y del personal dependerán de las necesidades de la empresa, las funciones del departamento, la sincronización entre perfiles de comportamiento al trabajar, el nivel de experiencia, el presupuesto enmarcado al elegir al candidato y el tamaño de la organización (Soria & Milton, 2022)

En el año 2015 la Universidad tecnológica de Querétaro realizó una actualización de análisis de puestos en la empresa Nestlé dentro de la línea de *Herber*, este proyecto dio como resultado el 66% de los descriptivos actualizados.

En Ecuador se ha encontrado casos donde las ventajas de la reestructuración del cronograma del personal han traído en ciertos miembros del personal la oportunidad de asumir nuevos retos y escalar en su carrera profesional. (Zhongor & Belén, 2022)

En el proceso de la reestructuración muchos autores aconsejan que se aproveche el momento para generar una actualización de descriptivo de funciones, bandas salariales, indicadores y nuevos retos a futuro de los cargos

implementados, todo esto para no desnivelar las métricas establecidas dentro del periodo que transcurre.

Tomando en consideración las propuestas obtenidas como antecedentes es necesario establecer el propósito general del presente trabajo, entendiendo que es Rediseñar el descriptivo de funciones para los nuevos cargos de Talento humano a través de la revisión documental y entrevista a un Líder con la finalidad de que contribuya a la reestructuración del departamento

Con relación al trabajo, este se encuentra conformado de tres partes: la primera está enfocada en la presentación de la situación en estudio, la visión general de los antecedentes y la identificación de la problemática. La segunda parte constituye el marco teórico referencial que considera la importancia de los descriptivos de cargos y de las competencias, del manual de funciones y del análisis de cargos. La tercera parte está conformada por la metodología de trabajo, el análisis de resultados y las conclusiones.

Descripción del problema

En la empresa que es objeto de estudio, por la complejidad de su estructura jerárquica se ha detectado un problema de coordinación entre colaboradores operativos dispersos en los distintos puntos de venta y niveles administrativos como Selección, Nómina, Trabajo Social, entre otros subsistemas que deberían apoyarse de primera mano ante cualquier situación con los colaboradores.

La reestructuración y la implementación de nuevos cargos dentro del área generaron una baja en el desempeño laboral de los colaboradores al desconocer sus funciones finales, sus tareas con los colaboradores y el ambiente de tensión que se creó a partir de los cambios impuestos.

Este problema se determinó a partir de los resultados de la última encuesta de clima que se realizó por parte de una consultora externa en donde se exteriorizaron diversos problemas que reportaron los operativos por parte de flujo de comunicación tomando en cuenta indicadores como tiempos de respuesta, información sobre procesos internos, reconocimiento de líderes, comentarios, etc.

Con relación a lo anterior, se dio la oportunidad a un colaborador del personal operativo para realizar sus prácticas dentro del área de Talento Humano y a través de la observación sobre las actividades que se realizaron, afirmó la necesidad de una estrategia que pueda involucrar más al personal administrativo con el operativo para el levantamiento de novedades de primera mano.

Por esta falla en la coordinación y el malestar entre la parte operativa y administrativa establecida en la encuesta de clima, se decidió reestructurar el área de Talento humano con sede en Guayaquil. Por órdenes del Corporativo y siguiendo el Modelo de acción que tiene otra sede latinoamericana, se estableció la necesidad de un perfil integral que maneje Selección y parte de Desarrollo a nivel operativo y que su base o presencia sea rotativa dentro de los puntos activos de ventas. Para el logro de este plan, cada integrante del equipo de RRHH tiene delimitada una zona con un líder a quién reportarse, haciéndose visible dentro del personal.

Según esta vía de acción y la propuesta para la reestructuración del departamento de Talento humano, se establece la incorporación de dos cargos: el primero es el puesto de Analista de adquisición de talento el cual está encargado de la selección de personal operativo, levantamiento de novedades, visitas de las zonas a su cargo y generar reportes según indicadores de desarrollo. El segundo es el Líder de zona, el cual tiene como rol supervisar y gestionar el levantamiento de novedades según su equipo, así como, el control de procesos de selección operativa que se lleve.

Con la rápida acción por parte del departamento, se busca evitar la existencia de problemas en la ejecución de las funciones que perjudiquen los resultados del área y en la coordinación de las actividades. Entre las acciones establecidas se establece: la necesidad de la actualización de las funciones a través del rediseño del descriptivo de cargos y el otro hace referencia a la adecuada y oportuna socialización de esas funciones.

Los líderes coinciden en que la falta de actualización en las funciones genera en los colaboradores: desmotivación, incertidumbre sobre asignación

de tareas, alta carga laboral (burnout), deficiencia en la atracción de talentos afines a la necesidad organizacionales y retención del talento lo que provoca el robo de talentos por parte de la competencia.

Para el correcto uso de los descriptivos de funciones es necesario que se realice una revisión del formato de los cargos, lo cual favorecería a varios procesos, entre ellos el de selección, El poder reducir el tiempo para la actualización de los perfiles se considera como una mejora o acción de mejora al proceso, ayudando así al área de selección y al cliente interno en el desempeño de sus funciones.

Preguntas de investigación:

¿Cómo es el descriptivo de funciones que requieren los nuevos cargos establecidos en el departamento del Talento humano?

Preguntas específicas

- ¿Qué estructura debe tener el descriptivo para responder a las necesidades del departamento?
- ¿Qué proceso seguir para lograr la socialización de los nuevos descriptivos de cargo del departamento de Talento humano?
- ¿Cómo contribuye la actualización de los descriptivos a la reestructuración del área?

Justificación

Actualmente dentro de las empresas se tiene pleno conocimiento de la necesidad de la actualización de los descriptivos de cargo dentro de cada una de las áreas y en particular se reconoce su utilidad para gestionar la selección, valorización de los cargos y el desarrollo de personal. Sin embargo, a través del tiempo la actualización de descriptivos e incluso la eliminación de cargos que ya no existen dentro de la empresa se puede convertir en una tarea que requiere mucho esfuerzo.

La eliminación de los puestos dentro del organigrama requiere de un tiempo y de un trabajo muy extendido, esto debido a la alta carga laboral o simplemente porque no hay una persona encargada directamente para este tipo de acciones, como es tener documentación al día.

En las empresas ecuatorianas donde existe una alta rotación de personal administrativo, se requiere de un grupo de personas encargadas del control y evaluación de las funciones establecidas en los cargos.

Los problemas de bajo rendimiento, estrés laboral y bajos resultados en clima dentro de las organizaciones son producto en muchos casos de la falta de una adecuada actualización de los descriptivos o por no tener identificadas las necesidades actuales de la empresa, puesto que, se buscan perfiles de una necesidad o de una realidad diferente, por lo que el perfil que se contrata no corresponde al ideal de lo que se requiere, lo que conlleva a que este personal se desvincule dentro de un periodo corto de tiempo,

aumentando el desempleo, generando indicadores deficientes dentro del área de selección, e incluso interrumpir los planes de gestión o desarrollo dentro de ese perfil, afectando por lo tanto no solo al área involucrada sino a toda la organización.

Dentro de las posibles vías de acción está también una rotación parcial con base en oficina administrativa, sin embargo, por el tipo de giro del negocio y considerando que esta es una modalidad que ya se practica dentro del grupo empresarial en otro país sea determinado por parte del comité realizarlo de esta manera.

Según resultados obtenidos por la misma empresa bajo sus encuestas de clima en su sucursal del extranjero se obtiene una satisfacción al cliente interno mayor al 85% gracias a este tipo de rotación y presencia de los administrativos en los puntos de ventas.

Dentro del vigente Plan nacional de creación de oportunidades en el Ecuador, se establece como un eje #1 económico y generación de empleo: Generar empleos dignos, con justa remuneración y en condiciones dignas, por lo que dentro de las responsabilidades de las empresas está realizar un correcto análisis sobre el cargo que se necesita y estar completamente seguros de su impacto dentro de la empresa. (Ministerio de educación, 2022, p. 24)

El compromiso es generar un cargo bien valorado dentro del mercado laboral y que tenga establecidas sus funciones e impacto dentro de la organización, recordando la importancia de que se establezcan criterios claros y las competencias requeridas, con la finalidad de atraer el mejor talento para el perfil descrito.

A nivel país las empresas familiares, como es el caso de la empresa en estudio, no se tiene conciencia ni regularización de la gran parte de los procesos, por lo que se busca generar un cierto grado de responsabilidad ante las entidades regulatorias e incluso un compromiso dentro de la misma para poder mantener al día los descriptivos de funciones y tomar en cuenta su importancia e impacto dentro de la organización.

A pesar de que hay muchas formas de generar atención ante la necesidad que se tiene en la empresa, siempre se debe iniciar con la actualización de los descriptivos. Este trabajo suele ser tedioso y de muchas formas algo extenso, ya que involucra alta responsabilidad por parte de los encargados de las áreas o subsistemas para determinar incluso que tanto ha cambiado el perfil y reconocer qué procesos se han visto afectados. Por esto, se tiene que generar un diseño de descriptivo de funciones que sea altamente eficiente, conciso y tenga definido el impacto dentro de todos los subsistemas de talento humano.

Este proyecto está alineado con las ODS (Objetivos de desarrollo sostenible) de la ONU que dentro del objetivo número 8 establece: promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos ya que una de las utilidades tras su implementación es la correcta valoración de los perfiles.

MARCO TEÓRICO

La importancia de los descriptivos para las organizaciones

Las organizaciones son lugares que están conformados por varios puestos de trabajo que deben ser ocupados por seres humanos capaces y competentes. El análisis de los puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de estos, así como las características que deben tener las personas que se contratan para cubrirlos.

El análisis brinda información sobre las actividades y requisitos del puesto. Luego, esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo (lo que implica tal puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo (el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo (Dessler & Varela, 2024, p. 26).

Dentro del contenido más relevante que mantienen los descriptivos de funciones están las tareas o funciones que adquiere el talento al aceptar el cargo, se entiende que con ellas vengan la responsabilidad por el nivel de impacto que tenga cada una de ellas dentro de la organización. Determinar el nivel de impacto será vital para posicionar esos perfiles en una categoría específica como cargos críticos para llevar un proceso de atracción y selección aún más detallado.

Las responsabilidades adquiridas son todas aquellas que conlleva el puesto como el cuidado de las herramientas o equipos, así como el manejo de efectivo y las condiciones de trabajo describen las características del ambiente en donde se realiza el trabajo adverso o desagradable para que el trabajador tenga información necesaria y se adapte a sus funciones. (Posadas, 2015, pág. 43)

El levantamiento de funciones viene desde la socialización con el cliente interno o quien será su jefe directo, ya que él tendrá la visibilidad de las tareas que debe tener la persona que se integre a su equipo, este proceso puede derivar de una de dos posibles situaciones, la primera que el perfil ya esté realizado y deba actualizarse por la salida de un colaborador o la necesidad de la ampliación del equipo por nuevas necesidades del área lo cual implicaría el levantamiento de un perfil desde cero.

La elaboración del análisis técnico de los cargos es una práctica administrativa de suma importancia, que en principio se la puede incluir dentro del campo de la administración y gestión del talento humano, pero que tiene una aplicación en todos los niveles y procesos organizacionales. (Karen Ortegano, 2021, p. 115)

2.1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO Y GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La gestión basada en competencias, en primer lugar, representa un enfoque organizacional estratégico que pone énfasis en la identificación,

desarrollo y aplicación de habilidades y conocimientos específicos en los empleados. Este enfoque se presenta como fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, ya que asegura que “las capacidades necesarias para el desempeño exitoso de los puestos estén alineadas con los objetivos empresariales” (Santos, 2018, p. 14).

Dentro del departamento de Talento humano siempre se tiene una revisión de indicadores al menos 1 o 2 veces al año con la finalidad de poder evaluar que las competencias de los colaboradores estén ayudando a llegar a las metas propuestas. (Santos, 2018) explica que se tiene que tener una estrategia bastante clara en donde cada uno de los colaboradores tengan un rol definido y para esto deben estar bien explicados y comprendidos . (p. 12)

En relación con la descripción de puestos, se subraya que esta práctica debe realizarse de manera meticulosa y debe incluir información objetiva y preguntas especialmente diseñadas para evaluar competencias. Este proceso implica la documentación detallada de responsabilidades, tareas y requisitos de cada puesto, pero, a diferencia de las metodologías tradicionales, también incorpora las competencias necesarias para el éxito en el desempeño laboral. (Gaspar Castro, 2021, p. 8)

La aplicación de cuestionarios y entrevistas durante el relevamiento de información se presenta como un paso crucial en este enfoque. Estos métodos deben anticipar y considerar las competencias requeridas para cada puesto, lo que implica la necesidad de formular preguntas específicas sobre competencias durante el proceso de entrevista.

Así también, se establece que en los casos donde el entrevistado no esté familiarizado con el concepto de competencia, es responsabilidad del

analista de Talento humano reformular las preguntas para obtener respuestas relevantes. Además, se introduce la posibilidad de realizar descripciones de puestos por familia de cargos, en lugar de detallar minuciosamente las tareas individuales. Esto permite dar preeminencia a las competencias comunes dentro de grupos de puestos relacionados, ofreciendo flexibilidad en la gestión de recursos humanos. (Gaspar Castro, 2021, p. 8)

En este contexto, se resalta que la descripción del puesto puede variar en detalle en cuanto a las funciones, pero debe contener un análisis detallado de las competencias requeridas. Además, se enfatiza que a medida que se asciende en la jerarquía organizacional, las competencias necesarias pueden cambiar, lo que subraya la importancia de adaptar las descripciones de puestos en consecuencia.

Hay que tomar en cuenta la necesidad de una revisión periódica de los programas de análisis y descripción de puestos. Esta revisión debe realizarse considerando que las organizaciones son entidades dinámicas que evolucionan debido a factores como: la dinámica del mercado, la tecnología, los cambios en la estrategia empresarial, fusiones y adquisiciones, entre otros. Este enfoque reflexivo y adaptable es esencial para garantizar la eficacia continua de los programas de gestión basados en competencias en el entorno empresarial en constante cambio.

2.2. DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS

Existen muchos autores en donde el término de *competencia* ha sido precursor de muchos estudios y diferentes diseños de gestiones o herramientas para poder medirlas con exactitud, ya que las competencias pueden variar dependiendo del cargo o de la finalidad de la empresa.

Para (Balbuena, 2020), el éxito en la contratación no se limita al título, resultados de pruebas psicológicas, conocimientos o experiencia, sino que radica en las características intrínsecas de la persona, es decir, sus competencias. Las competencias, según esta perspectiva, se definen como indicadores de conducta o comportamientos observables que se consideran esenciales para el desempeño efectivo de un puesto de trabajo. (p. 1)

Además, este autor destaca la subjetividad en la percepción de las competencias, ya que la interpretación del observador puede influir en la evaluación del candidato, sumando o restando oportunidades para su contratación o potencial desarrollo de carrera.

En la actualidad, el estudio de las competencias continúa, buscando avanzar en su definición, clasificación (directivas o técnicas) y métodos de detección y evaluación, como el enfoque del tipo 360° que evalúa el desempeño del colaborador. Gracias a la aportación de Spencer y Spencer indican sobre la definición específica que describe a la competencia como una característica subyacente en un individuo, causalmente relacionada con el estándar de efectividad y/o desempeño superior en un trabajo o situación. (Gumucio, 2018, p. 128)

La competencia, según esta definición, es intrínseca a la personalidad y puede prever el comportamiento en diversas situaciones laborales. La causalidad entre la competencia, el comportamiento y el desempeño es clave, y la efectividad se mide en relación con un estándar general.

En esencia, las competencias son características fundamentales de la persona que indican formas de comportamiento o pensamiento generalizables y duraderas. Estos comportamientos, observables en la realidad cotidiana del

trabajo y en situaciones de evaluación, representan la aplicación integral de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias actúan como un vínculo entre las características individuales y las cualidades necesarias para cumplir con las misiones profesionales establecidas.

En última instancia, las competencias son elementos que distinguen a las personas en su capacidad para abordar eficazmente diversas situaciones laborales (Gumucio, 2018, p. 132)

2.3. EL PROCESO DE SELECCIÓN

La selección de personal, una función intrínseca al área de Recursos Humanos involucra la participación de diversos niveles dentro de la organización. Su objetivo primordial es identificar al candidato más idóneo para un puesto específico, teniendo en cuenta tanto su potencial como su capacidad de adaptación.

Es crucial reconocer que los procesos de selección no solo deben beneficiar a la organización contratante, sino también al nuevo colaborador, en relación con sus expectativas y necesidades. Las organizaciones tienen que satisfacer las preferencias de las nuevas generaciones en los diversos lugares de trabajo con la final generando una propuesta de valor atractiva.

En la actualidad, la selección de personal por competencias ha ganado relevancia, captando el interés de empresas modernas que buscan asegurarse de contar con un personal calificado y competente. Aunque la literatura y el conocimiento en este campo son limitados, se destaca la necesidad de una mayor producción literaria por parte de los profesionales de recursos humanos y psicólogos. (Lora-Guzmán, 2020, p. 83)

Cuando hablamos de reclutamiento de personal nos estamos refiriendo al proceso de identificar y atraer a potenciales trabajadores a nuestra empresa. Unos candidatos que deberán adaptarse a las necesidades no solo del puesto, sino a los valores de nuestra empresa y a la cultura organizacional en general. (Bizneo, 2020, p. 1)

En esencia, el reclutamiento establece las bases para la posterior selección de candidatos, permitiendo a la organización elegir entre un grupo de individuos aquellos que mejor se ajustan a los requisitos y criterios establecidos para cubrir las posiciones disponibles. Por otro lado, la selección se presenta como un procedimiento para encontrar al individuo idóneo que cubra el puesto adecuado, considerando las diferencias individuales, las necesidades de la organización y la satisfacción del trabajador en su desempeño. (Lora-Guzmán, 2020, p. 90)

Es esencial tener en cuenta la filosofía y propósitos de la organización, así como sus objetivos, antes de llevar a cabo la selección de personal. Esto implica valorar los recursos humanos existentes, planificar para alcanzar los objetivos y determinar las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad. Estos aspectos son importantes para establecer los procedimientos de atracción del talento, así como también los métodos de retención de estos.

La selección, por ende, no debe realizarse únicamente para un puesto específico, sino considerando el desarrollo de la personalidad del individuo y la dinámica de toda la organización, un aspecto que a veces se pasa por alto

en la práctica. Algunas organizaciones optan por consultoras externas, aplicando el outsourcing, con el objetivo de reducir costos fijos.

Sin embargo, se subraya la importancia de decidir si la búsqueda se realiza interna o externamente, analizando el mejor canal de acceso al mercado laboral según los requisitos que la organización establezca y la posición a cubrir. La flexibilidad en esta política es clave para adaptarse a las necesidades específicas de cada situación. (Rivera-Garcia, 2019, p. 59)

2.4. EL MANUAL DE FUNCIONES

El Manual de Funciones se define como un documento de gran relevancia en el ámbito organizacional, presentando de manera ordenada y sistemática la información esencial para la ejecución eficiente del trabajo en una empresa.

Es mediante el manual de organización que se identifican los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, además de las líneas de comunicación y coordinación, existentes. En resumen, contiene el conjunto esquematizado y resumido de una dependencia politécnica. (Herrera Espinoza & Colín Ávila, 2021, p. 2)

Las aplicaciones del Manual de Funciones son diversas y abarcan distintos aspectos del ámbito organizacional. Dentro de los términos del área de Talento Humano, el manual se erige como un instrumento que define funciones y posibilita la identificación de perfiles profesionales, una correcta evaluación del desempeño de los colaboradores, realizar un correcto diagnóstico de necesidades de capacitación, la identificación del carácter clave de los cargos, la definición de grados/niveles para formular carreras

profesionales y determinar el mejor estilo de liderazgo según los perfiles reconocidos.

Tiene por objeto servir como una herramienta de apoyo, con el propósito de que posibilite la consecución de este fin, dado que constituye un elemento de respaldo al proceso de mejora, simplificación e innovación de la gestión administrativa en las diferentes áreas y dependencias politécnicas. Igualmente tiene la finalidad de establecer los lineamientos, políticas y metodologías para la elaboración y actualización de los Manuales de Organización. (Herrera Espinoza & Colín Ávila, 2021, p. 1)

En el ámbito del diseño organizacional, el manual tiene una función crucial al facilitar la definición de nuevos cargos y al delimitar responsabilidades entre cargos paralelos, así como entre superiores y subordinados.

En términos de retribución, el Manual de Funciones adquiere relevancia como documento base para la valoración de cargos y como elemento que delimita los colectivos que deben entrar en cada grupo de políticas de retribución. En resumen, este manual se convierte en una herramienta integral que no solo organiza las funciones y responsabilidades en la empresa, sino que también contribuye a mejorar la eficiencia operativa, la gestión de recursos humanos y el diseño estratégico de la organización. (Vélez, 2019)

Una de las principales características que va a tener el nuevo rediseño de manual de funciones dentro de la organización es la clara información que va a tener para que el colaborador al momento del onboarding tenga un completo entendimiento no sólo de sus funciones sino también de su lugar e impacto dentro de la organización.

2.5. EL ANÁLISIS Y DESCRIPTIVOS DEL CARGO

El análisis y los descriptivos de cargos desempeñan un papel esencial en el funcionamiento eficiente de una organización, ya que impactan directamente en la orientación de los colaboradores y en la evaluación de los estándares de productividad y desempeño.

La descripción de puestos se presenta como una declaración escrita que detalla las responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos asociados a un cargo específico. Este documento proporciona una comprensión clara y precisa de las funciones y responsabilidades que los colaboradores deben cumplir en sus roles organizacionales. Además, incluye información detallada sobre las condiciones laborales, abordando aspectos como el lugar de trabajo, el horario y los instrumentos necesarios para llevar a cabo las tareas asignadas. (Silva, 2020, p. 198)

En contraste, el análisis de puestos, como señalan lo señalan en la publicación antes mencionada, implica la recopilación sistemática, evaluación y organización de información sobre diferentes trabajos dentro de la organización. Este enfoque se centra en la identificación de deberes, aptitudes, habilidades y características del personal necesario para la empresa.

En esencia, el análisis de puestos se orienta hacia los aspectos intrínsecos y extrínsecos del individuo, destacando tanto las competencias y habilidades requeridas como los comportamientos que son cruciales para la evaluación del desempeño.

Ambos procesos, análisis y descripción de puestos, trabajan en conjunto para brindar una comprensión completa de los roles dentro de la organización.

La descripción detallada de las responsabilidades y condiciones de trabajo proporciona una guía clara para los colaboradores, mientras que el análisis de puestos permite a la empresa identificar y evaluar las habilidades y competencias necesarias para el desempeño exitoso en cada cargo. En conjunto, estos elementos contribuyen a establecer estándares claros, facilitando la gestión efectiva de recursos humanos y promoviendo un entorno laboral productivo y bien estructurado. (Silva, 2020, p. 800)

Los descriptivos de cargos se destacan como herramientas fundamentales y prácticas para las instituciones, según la perspectiva de diversos autores como hemos podido revisar. Estos documentos no solo proporcionan información específica sobre funciones y requisitos, sino que también sirven como guía para orientar a los empleados en sus actividades.

Con lo antes mencionado, los perfiles de cargos son considerados esenciales para optimizar el tiempo y los recursos de la organización. Al ofrecer detalles claros sobre las responsabilidades y requisitos de cada posición, aseguran que los empleados puedan cumplir eficientemente con los objetivos de la empresa.

Además, la existencia de estos descriptivos facilita a los profesionales de recursos humanos tener un mejor control, especialmente durante procesos de inducción para nuevos empleados. Este control se traduce en una guía precisa para la incorporación de personal, asegurando que los nuevos colaboradores comprendan sus funciones desde el inicio de su trayectoria en la empresa. (Gumucio, 2018, p. 130)

La utilidad de los descriptivos de cargos también se extiende a procesos clave como la selección y el reclutamiento de personal, al proporcionar información detallada sobre las funciones y requisitos esperados, estos documentos se convierten en valiosas herramientas para los profesionales de recursos humanos al evaluar a los candidatos y tomar decisiones informadas sobre la idoneidad de cada aspirante para un determinado puesto.

La existencia de descriptivos de cargos se revela como una fuente de consulta constante para los empleados, permitiéndoles entender claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades. Este enfoque contribuye a la eficiencia operativa y a la mejora continua del desempeño individual y colectivo en la organización.

Las ventajas asociadas con la implementación de descriptivos de cargos abarcan diversos aspectos cruciales para la gestión de recursos humanos y el rendimiento general de la organización. En primer lugar, estos documentos facilitan la identificación de las capacidades y habilidades necesarias para cada puesto, permitiendo alinear eficazmente al personal con los requisitos de la empresa.

Esta información sirve como herramienta valiosa en el proceso de reclutamiento y selección al proporcionar criterios claros para evaluar la idoneidad de los candidatos. De la misma manera, contribuyen al desarrollo individual y organizacional al detallar responsabilidades y requisitos, alineando las metas personales con los objetivos de la empresa. Estos descriptivos también enfocan la atención en las necesidades de capacitación y desarrollo, facilitando la planificación de programas formativos efectivos.

Adicionalmente, sirven como base para definir planes de vida y carrera, permitiendo a los empleados visualizar su progreso y crecimiento dentro de la organización. La optimización y rendimiento productivo son sólo unas de las finalidades de la implementación de un descriptivo de funciones generando un aprovechamiento de los recursos a la alinear sus capacidades según las demandas específicas del puesto.

Por último, la claridad en las expectativas y responsabilidades que brindan estos descriptivos puede contribuir a la reducción de la rotación de personal, fomentando un mayor compromiso de los empleados con sus roles. (Silva, 2020, p. 802)

Entre las dificultades potenciales, se destaca que una elaboración deficiente de los descriptivos puede generar serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones, ya que la falta de claridad puede llevar a malentendidos y confusiones.

Además, el costo asociado con la producción y actualización periódica de estos descriptivos puede ser elevado, tanto en términos de tiempo como de recursos financieros. La pérdida de efectividad también es una preocupación si no se actualizan periódicamente, volviéndose obsoletos

frente a cambios en la organización y en el entorno laboral. Estos enfoques se centran exclusivamente en aspectos formales y descuidan elementos informales también pueden ser limitantes.

Finalmente, la elaboración demasiado sintética o detallada de los descriptivos puede resultar en documentos poco útiles o complicados de aplicar en la práctica. A pesar de estos desafíos, gestionar de manera efectiva los descriptivos de cargos puede ofrecer beneficios significativos para la organización en términos de claridad, alineación de recursos y desarrollo de talento.

2.6. MODELO DESCRIPCIONES DE CARGO

La metodología de análisis y descripción de cargos, como la HAY se presenta como un enfoque objetivo que permite examinar cada cargo en todas sus dimensiones, considerando el aporte específico que cada uno realiza a la misión u objetivo global de la organización. Entre las características destacadas de la metodología HAY se encuentran su flexibilidad y adaptabilidad a las particularidades de cada organización, así como su capacidad para reflejar la situación actual de la misma.

Esta metodología proporciona una comprensión detallada de cada cargo al abordar aspectos clave, como lo que hace, cómo lo hace, para qué lo hace y cuál es su importancia en el contexto organizacional. Se basa en condiciones básicas que implican el análisis del contenido del trabajo, la consideración de cargos dentro de una organización concreta y la necesidad de homogeneidad en los conceptos utilizados, sin juicios de valor. La orientación por parte de un experto en el análisis y descripción de cargos

también es esencial para garantizar la efectividad del proceso. (SERVIR, 2020, p. 1)

El proceso de análisis y descripción del cargo abarca varias fases, desde la recolección de información mediante entrevistas individuales o talleres hasta la revisión y aprobación de la descripción del cargo por parte de los titulares y superiores inmediatos.

El contenido de la descripción según esta metodología se estructura en secciones clave, como identificación, misión, dimensiones, organigrama, responsabilidad de cargos subordinados, naturaleza y alcance, y conocimientos, experiencia y competencias.

Entre las ventajas asociadas con la implementación de descriptivos de cargos se incluyen la identificación de capacidades y habilidades del personal, el apoyo al desarrollo individual y organizacional, el respaldo al proceso de reclutamiento y selección, la atención a necesidades de capacitación y desarrollo, la posibilidad de definir planes de vida y carrera, la contribución al mejor aprovechamiento de recursos y la disminución de la rotación de personal. (Valdes, 2020, p. 17)

Sin embargo, es crucial reconocer las dificultades potenciales asociadas con la implementación de descriptivos de cargos, como su deficiente elaboración, el costo de producción y actualización, la necesidad de actualización periódica, el enfoque solo en aspectos formales, y la posibilidad de una elaboración demasiado sintética o detallada que puede complicar su aplicabilidad en la práctica. (Valdes, 2020, p. 19)

A pesar de todos los desafíos, la cantidad de trabajo operativo que demanda el proyecto y el alto compromiso que se debe tener por parte de los

involucrados, dentro de los resultados se espera que genere un sentido de pertenencia, desarrollo del talento y alineación de recursos.

El análisis de puesto es la base para muchas de las funciones del área de recursos humanos: capacitación, evaluación, reclutamiento y selección de personal. El análisis de puesto es de utilidad para la descripción de puesto y no sólo para el inicio de la selección del personal, ya que, debido al constante cambio en el mercado laboral, es necesario realizar un análisis y descripción de puestos con un tiempo caduco de tres años o menos; esto debido a los avances tecnológicos, a las nuevas tendencias empresariales y a la participación de nuevos puestos y la eliminación de otros. (Posadas, 2015, pág. 43)

Dentro de las funciones del personal de recursos humanos muchas veces no se tiene enfoque en un subsistema por lo que al ser polifuncionales o desempeñar diferentes actividades es muy fácil que los descriptivo de funciones se desactualicen con mayor frecuencia o teniéndolo únicamente para temas de auditoría y no tomados en cuenta dentro de su utilidad original.

2.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura regulariza los procesos internos de las organizaciones, jerarquiza e identifica la posición de los cargos, los roles de los colaboradores y la forma en que se opera dentro de la organización. Para Chiavenato (2007) la estructura organizacional se define “como el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad”.

Existen diferentes tipologías de estructuras organizacionales, los cuales definirán la toma de decisiones, el rango de control y la cadena de mando.

Una estructura bien diseñada permite el correcto cumplimiento de los procesos, de los objetivos departamentales y de los objetivos organizacionales. Cuanto más centralizada es la organización, más se preocupa por el control y la especialización. El diagrama de la organización dependerá de que esta sea mecánica u orgánica. Burns y Stalker (1961) en su trabajo sobre un conjunto de empresas industriales del Reino Unido, propusieron estos dos sistemas directivos.

La estructura organizacional se representa a través del organigrama, este establece las relaciones formales en la organización, así como también determina el canal formal de comunicación y la forma en que están distribuidas las áreas y departamentos.

La estructura organizacional está en constante movimiento, esta se transforma y adapta de acuerdo con las necesidades de la organización, como el crecimiento, por ejemplo. Cualquier cambio en la estructura requiere una modificación del organigrama. Los departamentos pueden extender sus actividades y funciones por lo que requieren adicionar cargos y establecer de manera clara los roles, funciones, competencias y responsabilidades.

METODOLOGÍA

Enfoque y Tipo de investigación:

La investigación que se realiza en el presente estudio es de enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), de tipo No experimental, descriptiva y transversal. Las investigaciones mixtas utilizan las bondades de ambos enfoques con la finalidad de brindar resultados que abarcan la interpretación y la presentación de datos obtenidos numéricamente, a través de la conjugación de varios métodos y técnicas, así de esta manera se establecen resultados basados en la profundización o triangulación de varias fuentes, autores y datos.

Así también, este estudio es no experimental porque permite el análisis de la realidad sin la manipulación intencional de las variables, más bien se basa en las observaciones y la interpretación para lograr los resultados esperados.

Por su parte la investigación es descriptiva porque se realizan las observaciones o el análisis de las variables con la intención de obtener datos que permitan la identificación de los valores o características, sin que exista la necesidad de comprobar alguna relación o causalidad.

Se trabaja de manera transversal porque la observación o el análisis de los datos recolectados se realiza en un momento dado de la realidad, sin que exista la intención de realizar un seguimiento de los cambios o la observación del desarrollo de los acontecimientos.

Método y técnicas

Se utiliza el método analítico sintético porque se busca obtener las características que determinan la importancia de los descriptivos de funciones a través de distintos formatos de recaudación de datos cómo lo son la entrevista semi estructurada, la observación y la revisión documental.

Las entrevistas son una fuente importante para lograr gran cantidad de información de calidad, porque permite la relación directa entre el investigador y el entrevistado y la profundización de los datos recolectados

La entrevista semiestructurada prepara previamente una serie de temas y preguntas que sirven de guía para el entrevistador basado en las variables de estudio.

Población y muestra

La población considerada en este estudio está conformada por: 1 líder del proyecto a la cual se le aplicó una entrevista semiestructurada que consta de 7 preguntas elaboradas a partir de las variables establecidas y una muestra aleatoria por conveniencia de 9 personas, los cuales son parte del personal del área de Talento Humano, a los que se les aplicó una encuesta de satisfacción (elaborada por el autor, considerando los parámetros de una encuesta de clima organizacional aplicada al personal a nivel nacional, de toda la organización)

Objetivos de Investigación

Objetivo General (Central)

Diseñar el descriptivo de funciones actualizado para los nuevos cargos de Talento humano a través de la revisión documental y entrevista con la finalidad de contribuir a la reestructuración del departamento.

Objetivos específicos

Identificar los puntos claves del descriptivo de funciones de los nuevos cargos del departamento de Talento Humano.

Determinar el proceso de socialización adecuado para conocer las funciones de los nuevos cargos

Establecer los aspectos que deben considerarse para lograr la reestructuración del departamento

Variables

Descriptivo de cargo

Definición conceptual: Es un documento interno que recoge las funciones y responsabilidades de cada cargo en la empresa. Tiene impacto en todos los subsistemas del Talento humano y es una herramienta de alto valor utilizado de manera correcta.

Dimensiones: ubicación del cargo dentro del organigrama e impacto de acciones dentro de la organización.

Como indicadores para identificar las dimensiones de la variable se tiene que tener en cuenta el número de colaboradores que conocen sus funciones y el número de líderes de subáreas que conocen las funciones de su personal a cargo.

Socialización del descriptivo de cargo

Una socialización de los descriptivos es una actividad interactiva con los grupos según el perfil a informar de manera detallada la información recolectada generando dialogo, consultas y recomendaciones. La socialización en las organizaciones es el proceso de inserción y adaptación del individuo a una organización (Schein,1968)

Como indicadores para identificar las dimensiones de la variable se necesita el número de inducciones específicas que se llevan adelante dentro de cada contratación y que temas se dan. Al finalizar esta socialización su impacto o comprensión deberá ser evaluada a nivel de utilidad y satisfacción del cliente interno

Reestructuración del departamento

Es el producto o resultado posterior a los procesos dados dentro de la empresa. Compara los antecedentes con los cambios establecidos y permite dar cuenta de las nuevas aportaciones haciendo modificaciones a la estructura previa.

Según la Real Academia Española la Reestructuración se refiere al proceso de reorganizar, modificar o rediseñar una entidad, sistema o organización con el objetivo de mejorar su eficiencia, su rendimiento o su alineación con nuevos objetivos.

Estos cambios son parte de una estrategia organizacional por esta razón resulta importante hacerlo bajo la supervisión de un análisis previo, porque pueden afectar no solo a la estructura, sino también a los procesos e incluso al personal que se encuentra trabajando.

ANÁLISIS DE DATOS

El Instrumento utilizado para la obtención de datos fue la entrevista semiestructurada aplicada a la persona encargada de liderar el proceso de admisión que consta de 7 preguntas (ver anexo 2). El propósito de la entrevista fue conocer la influencia del descriptivo de funciones dentro de la organización y comprender si la persona encargada o responsable del área conoce su uso correcto.

Se pudo determinar tres puntos claves, el primero es que el formato no funcional que se mantiene actualmente fue realizado hace ya más de dos años en una realidad completamente diferente que mantiene la empresa por lo cual ya no cubre las necesidades actuales.

En segundo lugar, el reconocimiento de varios elementos que se consideran necesarios dentro de la nueva propuesta del descriptivo de funciones como la ubicación del cargo dentro del organigrama, nivel de impacto de sus acciones dentro de la empresa y detalle de las tareas.

Por último, se pudo evidenciar el protagonismo o impacto que tiene el descriptivo de funciones con las actuales líneas de carrera, valoración de cargo, evaluación de desempeño, entre otros.

Este proyecto ayuda a tener los perfiles adecuados para que el cambio en la reestructuración que se está instaurando de manera efectiva por lo que los perfiles serán valorados de manera adecuada y tengan definidas sus tareas y responsabilidades dentro de la organización desde el día de su ingreso.

Se tuvo contacto no solamente con la analista de adquisición de talento encargada del proyecto de la mejora de los descriptivos de funciones sino

también con diferentes cargos dentro del área de talento humano a manera de sondeo.

Al momento de preguntarles sus funciones específicas nombraron una cantidad de tareas sin finalizar, sin embargo, no sabían reconocer la prioridad ni su impacto en la empresa.

En el proceso de recolección de información se pudo evidenciar que dentro de las falencias a parte de la necesidad de actualizar el descriptivo de funciones se deberá implementar dentro del proceso de onboarding una socialización que abarque la información establecida sobre los descriptivos del nuevo cargo con la participación de una persona de Talento Humano para que se conozca el impacto de sus acciones en la empresa.

En datos generales tras la aplicación de la encuesta se determinó que el 50% de la muestra está en un rango de edad de 24- 28 de los cuales el 50% pertenecía a selección y desarrollo.

A partir de la aplicación de la encuesta ubicada en el anexo 4 se determinó varios aspectos importantes que sustentan la falta de conocimiento que hubo un 80% de insatisfacción hacia el proceso de ingreso y falta de socialización tanto de funciones como de plataformas asociadas con el cargo.

PROPUESTA

Considerando la importancia y el impacto de los descriptivos para varios procesos del departamento de Talento Humano y en particular el que hace referencia a la Selección de personal, se ha diseñado una propuesta de formato y una estructura del Descriptivo de funciones que se busca implementar para la actualización de las funciones de los diferentes cargos y para el diseño de los nuevos cargos que requiere el departamento.

Objetivo:

Establecer la estructura del Descriptivo de funciones del departamento de Talento Humano de una empresa retail de la ciudad de Guayaquil a través de la revisión documental y las observaciones las prácticas laborales.

Estructura del Descriptivo de funciones (ver anexo 4):

1.- Identificación de la organización

Esta información corresponde al nombre de la empresa y el logo que utiliza

2.- Identificación del cargo

Corresponde al nombre del cargo y los datos básicos del cargo y del departamento, la jefatura directa y de tener personal y cuántas personas forman parte del equipo.

El propósito de este primer encabezado es tener la información clave a la mano al momento de presentar el cargo a la persona que ingrese.

3.- Ubicación del cargo

Siguiendo el encabezado en orden de importancia está el organigrama con la posición del cargo, que estará delimita por los cargos superiores al del colaborador y el personal a su cargo. Esta información permite conocer la ubicación del cargo en el organigrama general de la empresa.

4.- Objetivo del cargo

Esta información ayuda a generar empatía con la importancia del cargo dentro de la estructura funcional de la organización.

5.- Actividades del cargo

Siguiendo en orden descendente estarán las actividades del cargo, en las cuales serán definidas por parte de la jefatura directa y también por la persona encargada del área, estas deberán seguir el lineamiento del objetivo general del cargo y serán valoradas según la gerencia o la persona encargada del área para determinar en una escala el impacto de cada acción y la frecuencia de esta.

Esta información contará con los indicadores propuestos, el impacto y la frecuencia para la evaluación de desempeño que se realice a este perfil en específico ya que se podrá determinar el nivel de rendimiento que debería mantener el colaborador.

Estas dos escalas con impacto y frecuencia servirán para que el colaborador tenga pleno conocimiento de la importancia del cargo dentro de la empresa dando así un nivel más alto de contrato emocional y valoración.

6.- Datos de análisis del cargo

Como parte final se destaca la presencia de los datos académicos cómo el nivel de estudios, carreras que debería estar asociada, programas o cursos complementarios, plataformas o conocimientos adicionales y por último habilidades blandas.

Esta sección se considera un apoyo para el reclutador para poder relacionar o comprender el perfil duro adecuado para el cargo descrito.

CONCLUSIONES

- Dentro de la empresa se tienen distintos sistemas de organización y procesos establecidos para que toda la información funcione de forma óptima, logrando sus objetivos principales, sin embargo, hay procesos básicos que con el paso del tiempo se han dejado olvidados o no se actualizan a las nuevas necesidades de la empresa, y ese es el caso de los descriptivos de funciones- A partir de lo investigado en el presente trabajo se han podido lograr las siguientes conclusiones:
- Se reconoce la necesidad de varios elementos que se requieren dentro de la nueva propuesta del descriptivo de funciones como son: la ubicación del cargo dentro del organigrama, el nivel de impacto del cargo dentro de la empresa y detalle de las tareas. Se llegó a establecer un formato bajo las necesidades que los mismos colaboradores del departamento de talento humano sugerían en base a su desconocimiento o dudas del cargo que desempeñan.
- Es importante reconocer el impacto emocional al socializar con los colaboradores sobre sus funciones, puesto que, esto influye en el óptimo rendimiento del personal que ingresa. Así también, se establece la necesidad de que cualquier cambio en las funciones o respecto a los cargos deben ser socializados con todo el personal, aunque la prioridad son las personas que van a ocupar nuevos cargos.
- La reestructuración del departamento se va a lograr con la actualización e implementación de los descriptivos de funciones y los Indicadores, a través de la valoración y medición de los resultados,

objetivos y los procesos de selección. Efectivamente se tiene un criterio firme sobre la utilidad del descriptivo de funciones y se reconoce tanto su impacto como sus beneficios en caso de estar bien realizados.

- Sin embargo, encargar un proyecto con alta carga operativa al momento de su implementación a una sola persona va a hacer que este se retrase y como se mencionó en un inicio, quede de lado ante las otras tareas diarias catalogadas como prioridad.

RECOMENDACIONES

El resultado exitoso de este proyecto se verá reflejado por su adecuada implementación y la colaboración tanto de los líderes como de las personas que interioricen y comprendan sus funciones. A continuación, se establecen las siguientes recomendaciones:

Una vez aplicado el proyecto y realizada la socialización se tendrá que evaluar al personal al cabo de dos meses, para determinar la profundidad de la información que se dio y la retentiva de los contenidos, de esta manera se logrará evidenciar si en realidad cada uno de los colaboradores lo ha interiorizado de manera adecuada.

Posteriormente, estas actualizaciones de descriptivos de funciones podrán tomarse para una nueva valoración de rango salariales adecuados conectándose con el área de nómina o compensaciones en donde establecerán una banda salarial que sea competitiva acorde al mercado.

Dentro del área de desarrollo se sugieren distintas capacitaciones para poder tener una óptima gestión y un perfil más completo, lo que llevará a determinar líneas de sucesión de carrera o identificar perfiles de alto valor.

Finalmente, la aplicación de los nuevos descriptivos de cargo deben ser socializados dentro del proceso de inducción a la empresa, dando así conocimiento completo al colaborador que ingresa sobre su importancia dentro de la organización, generando un mayor valor dentro del contrato emocional y la retentiva de este.

Bibliografía

- Adam, M. (2018). The Role of Human Resource Management (HRM) for the Implementation of Sustainable Product-Service Systems (PSS)—An Analysis of Fashion Retailers. *MDPI*. Obtenido de <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/7/2518>
- Balbuena, F. (Junio de 2020). *Cluster Mexicano de comercio*. Obtenido de Teoría de McClelland: <https://www.cmdc.com.mx/post/teoría-de-mcclelland>
- Bizneo. (2020). *Bizneo Blog*. Obtenido de Reclutamiento de personal | Encuentra al candidato perfecto: <https://www.bizneo.com/blog/reclutamiento-de-personal/>
- Cabrera, J. (2019). *El rediseño de la estructura organizacional es una prioridad*. Obtenido de El rediseño de la estructura organizacional es una prioridad: <https://cabreramc.com/rediseno-estructura-organizacional/>
- Dessler, G., & Varela, R. (2024). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de Mexico, Mexico : Quinta Edicion .
- Gaspar Castro, M. F. (2021). The management of human talent and its influence on job performance for the. *Polo del conocimiento*, 6(8), 318-329. doi:<https://orcid.org/0000-0002-4289-2364>
- Gumucio, R. L. (2018). la selección de personal basada en competencias y su relación con. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 12(26), 128-152. doi:<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007>
- Herrera Espinoza, J., & Colín Ávila, I. (2021). Obtenido de Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización

- Hubart, J. (2023). Organizational Change: The Challenge of Change Aversion. *MDPI*. Obtenido de <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/7/162>
- Karen Ortegado, L. O. (2021). *Un espacio para la ciencia*. Obtenido de Metodología básica para el análisis de cargos en el área de producción en pequeñas empresas en Ecuador: <https://www.revistas-manglaeditores.com/index.php/espacio-para-la-ciencia/article/view/38/57>
- Lora-Guzmán, H. S. (2020). Management by Competencies as a Strategy for the Improvement of Efficiency and Organizational Effectiveness. *saber, ciencia y libertad*, 15(1), 83-94.
- Marcus, A. (s.f.). *The Role of Human Resource Management (HRM) for the Implementation of Sustainable Product-Service Systems (PSS)—An Analysis of Fashion Retailers*. Obtenido de <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/7/2518>
- Ministerio de educación. (Enero de 2022). *Plan estratégico institucional*. Obtenido de Ministerio de Educación: <https://educacion.gob.ec/wp->
- Organización, D. D. (2015). *Guía técnica para la elaboración de manuales de organización manuales de organización*. secretaría de relaciones exteriores. doi:https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_org
- Posadas, A. (2019). *Alia tu universidad*. Obtenido de <http://aliatuniversidades.com.mx/conexxion/wp-content/uploads/2016/pdf/admin2.pdf#page=45>
- Rivera-Garcia, L. M. (2019). Recruitment and selection of business personnel. *FIPCAEC*, 4(12), 59-71. doi:<https://orcid.org/0000-0001-9847-333X>
- Santos, A. C. (2018). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. ECOE ediciones. doi:<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/492251365e77d2fdac15f3acee285e21>

- SERVIR. (2020). Elaboración del Manual de Perfiles de Puestos. *Escuela Nacional de Administración Pública*(1). doi:<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3159944/Elaboracion-del-Manual-de-Perfiles-de-Puestos>.
- Silva, L. (2020). Model for the administration of human talent with a focus on good living in the decentralized municipal autonomous governments of Ecuador. *REVISTA ESPACIO*, 41(24), 798-1015. doi:<https://www.revistaespacios.com/a20v41n24/a20v41n24p12>.
- Soria, P., & Milton, S. (2022). Implementación del área de talento humano en la estructura organizacional de Viña Santa Camila S.A. *UCSG repositorio*.
- Valdes, J. (2020). *Valorización de Puestos: Método hay - Perfiles y Escalas*. doi:https://www.academia.edu/38623077/Valorizacion_de_Puestos_M%C3%A9todo_HAY_Perfiles_y_Escalascontent/uploads/downloads/2023/02/Plan-Estrategico-Institucional_2021-2025
- Varela, D. y. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administracion-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela>.
- Vélez, D. M. (2019). Manual de funciones administrativas y comerciales para la empresa d'toditos home s.a., de la ciudad de Guayaquil. *observatorio de la economía latinoamericana*. doi:<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/manual-funciones-empresa.html>
- Zhongor, N., & Belén, K. (2022). *UCSG repositorio*. Obtenido de Retención del talento y la importancia del área del talento humano para el : <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/18246/3/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-359>.

Anexo 1

2.8. Formato de entrevista

Entrevista

Entrevistador	
Entrevistado	
Cargo del entrevistado	Especialista de Atracción de Talento

1. ¿Cómo se establece el contenido del descriptivo de funciones en esta organización?
2. ¿Cómo los descriptivos de cargo son claves dentro de la organización?
3. ¿Qué proceso se tiene establecido para mantener actualizados los descriptivos de funciones?
4. ¿Cuáles son las aplicaciones que tiene el descriptivo de funciones dentro de la empresa?
5. ¿Cómo se realiza la socialización del descriptivos de funciones con el personal de nuevo ingreso o con quienes asumen nuevos cargos?
6. ¿Cómo se evalúa la aplicación del descriptivo de funciones en los cargos de la organización?
7. ¿De qué manera la socialización de los descriptivos de funciones se asocia a la productividad de los colaboradores?
8. ¿Comentarios que tengas sobre el papel que tiene los descriptivos de funciones en la organización?

Anexo 2

Desarrollo de la Entrevista

Entrevista

Entrevistador	Ileana Rivera
Entrevistado	N.M.M
Cargo del entrevistado	Especialista de Atracción de Talento

1. ¿Cómo se establece el contenido del descriptivo de funciones en esta organización?

Se estableció con una consultora que relacionó en base a la necesidad de hace 4 años anteriores a través de reuniones.

2. ¿Cómo los descriptivos de cargo son claves dentro de la organización?

Permite alinear funciones, asociación con la estructura, valoración de cargos.

3. ¿Qué proceso se tiene establecido para mantener actualizados los descriptivos de funciones?

Se va a revisar en células de trabajo para identificar los cargos que carecen de los descriptivos de funciones y los no actualizados por baja rotación.

4. ¿Cuáles son las aplicaciones que tiene el descriptivo de funciones dentro de la empresa?

Para selección interna, postulaciones, guías específicas de inducción, para valoración de cargos, para revisión de organigrama y para evaluación de desempeño

5. ¿Cómo se realiza la socialización del descriptivos de funciones con el personal de nuevo ingreso o con quienes asumen nuevos cargos?

No se realiza una socialización del descriptivo de funciones, pero a idea futura es que esté al alcance de todos y darle paso en la guía de inducción.

6. ¿Cómo se evalúa la aplicación del descriptivo de funciones en los cargos de la organización?

Se revisan los perfiles bajo los indicadores que está alineado a las evaluaciones de desempeño 90 grados una vez al año

7. ¿De qué manera la socialización de los descriptivos de funciones se asocia a la productividad de los colaboradores?

Se tiene revisión de los indicadores con NineBox en donde se tiene plan de acción en caso que el evaluador tenga bajo rendimiento en donde se puede identificar fortalezas y oportunidades de mejora.

¿Comentarios que tengas sobre el papel que tiene los descriptivos de funciones en la organización?

Es una herramienta que se está tomando en serio darle un propósito, suele volverse una carga demasiado operativa por el estilo del organigrama dentro de la organización, sin embargo, se busca que todo esté alineado a los indicadores y desarrollo.

Anexo 3

2.9. Encuesta de satisfacción

Encuesta de satisfacción

Esta encuesta está diseñada con fines netamente académicos, se solicita la mayor transparencia al momento de responder los enunciados.

1. ¿Qué edad tiene? *

- 18-23
- 24-28
- 29-33
- 34-39
- 40 en adelante

2. Seleccione su género *

- Femenino
- Masculino

3. ¿Conoce a qué subsistema del área pertenece? *

- Si
- No

4. En caso de que su respuesta haya sido "sí", seleccione su área

- Selección
- Desarrollo
- Trabajo social
- Compensación
- Atención psicológica

5. A continuación se encuentran distintas afirmaciones las cuales se tendrá que calificar según considere. *

	En completo desacuerdo	Un poco de acuerdo	Mediana
Tiene completo conocimiento sobre sus funciones en detalle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Conoce el impacto de su cargo dentro de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Reconoce su posición dentro de la empresa (a nivel estructural)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Puede detallar en orden de prioridad tus actividades en el día	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Sus funciones son completamente iguales a los de tus compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Tuviste un correcto proceso de inducción de programas a manejar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Se tuvo la información completa en tu ingreso (organiqrama, funciones, beneficios, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Hubo socialización del descriptivo de funciones o se dio claridad desde el inicio de sus tareas asignadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

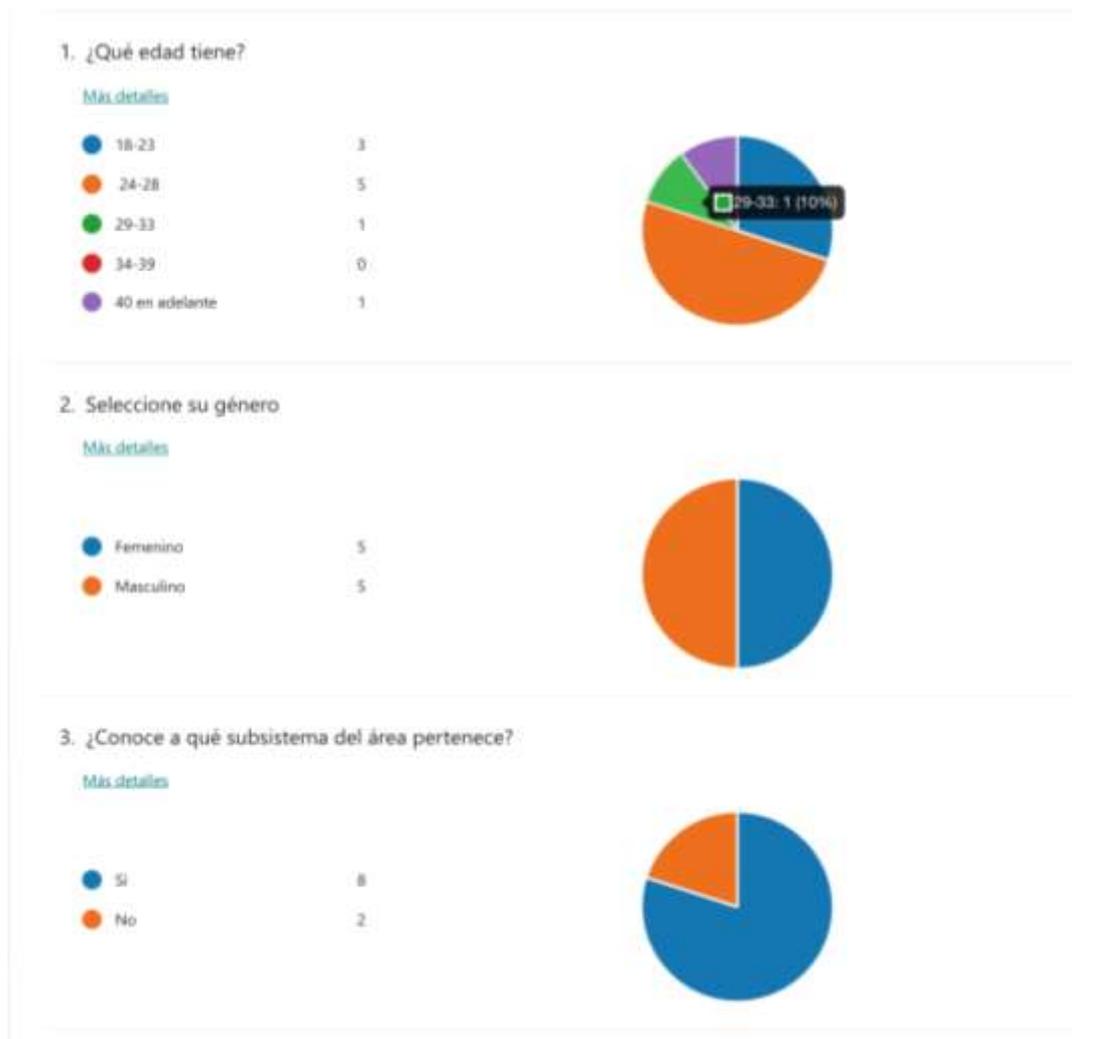
Anexo 4

2.10. Aplicación de la encuesta

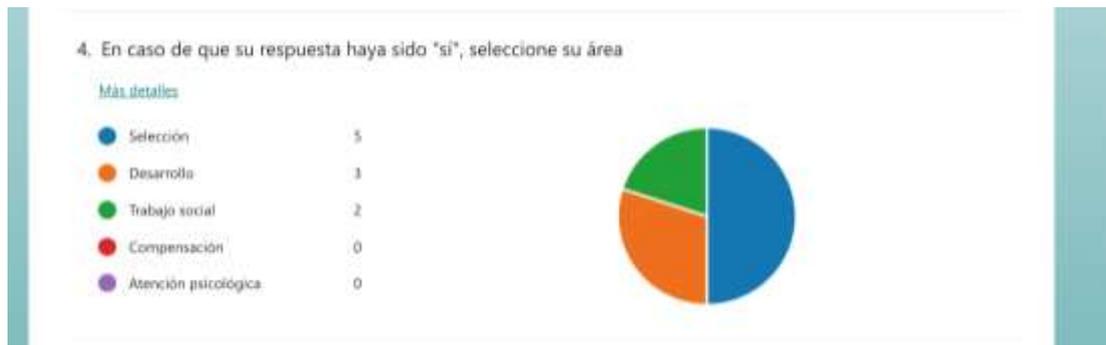
2.10.1. Muestra y datos generales



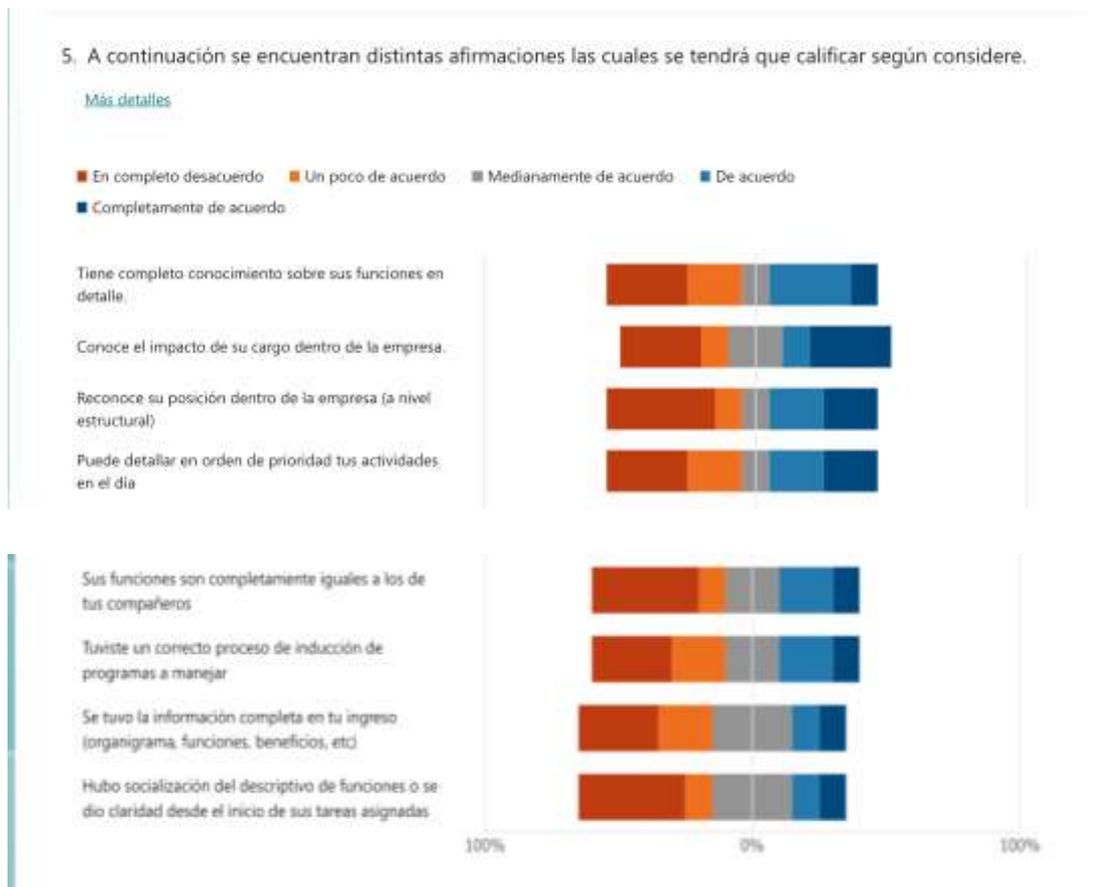
2.10.2. Gráfica de data base



2.10.3. Áreas que respondieron



2.10.4. Respuestas escala Likert





DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Rivera Velasteguí Ileana Elizabeth**, con C.C: # 0923126627 autora del trabajo de titulación: **Rediseño del Descriptivo de funciones para el departamento de Talento humano de una empresa retail de la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **6 de febrero del 2024**

f. _____

Nombre: **Rivera Velasteguí Ileana Elizabeth**
C.C: **0923126627**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Rediseño del Descriptivo de funciones para el departamento de Talento humano de una empresa retail de la ciudad de Guayaquil.		
AUTOR(ES)	Rivera Velasteguí Ileana Elizabeth		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Mgs. Galarza Colamarco Alexandra Patricia		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Psicología, Educación y Comunicación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	06 de febrero del 2024	No. DE PÁGINAS:	47
ÁREAS TEMÁTICAS:	Reestructuración, Organizaciones, Descriptivos		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	<i>Descriptivos, funciones, eficiencia, rediseño, impacto, aplicación, propuesta</i>		
RESUMEN:	<p>El presente trabajo de titulación propone un nuevo formato de descriptivo de funciones a partir de las actuales necesidades de la empresa de retail, ante la reestructuración del departamento de Talento humano ordenado por la entidad corporativa, para volverlo más dinámico y eficiente. Este cambio en la estructura se dio bajo una modalidad que se lleva en otra sede latinoamericana, que ha logrado disminuir la cantidad de quejas con el personal operativo. puesto que, se levantan las novedades de manera más eficiente. El formato está diseñado en base a distintas opiniones y necesidades que se han detectado con los mismos colaboradores del departamento y que será aplicado a los cargos que se han detectado con mayor necesidad de actualización. Se utilizó como técnica la entrevista semiestructurada y se obtuvo como resultado los puntos clave de los cargos que se requieren implementar, el proceso para lograr los resultados esperados y la manera en que se debe socializar el contenido de las funciones.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 984332697	E-mail: ileana.rivera@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			