

## **ANÁLISIS DE PERFILES, CARGOS Y RESPONSABILIDADES: UN ENFOQUE BASADO EN LA INVESTIGACIÓN**

Jasson Danilo Villegas Amaya,

Jaime De Jesus Mosquera Orozco

*<sup>a</sup> Estudiante de Especialización en Alta Gerencia para Sistemas Integrados de Gestión, Universidad Católica de Oriente, Rionegro - Antioquia*

*<sup>b</sup> Profesor, Asesor del Proyecto de Grado, Programa de Especialización en Alta Gerencia para Sistemas Integrados de Gestión, Universidad Católica de Oriente, Rionegro - Antioquia*

### **Resumen**

El presente artículo es el producto de una investigación cualitativa para llevar a cabo el análisis de perfiles y cargos en las organizaciones, con el objetivo de identificar las habilidades y competencias necesarias para desempeñar un empleo y establecer las funciones asociadas.

Describe los pasos necesarios para realizar este tipo de análisis, desde la definición de los objetivos y la selección de los cargos a analizar, hasta la recolección de datos y la elaboración de unos resultados. La importancia de involucrar a todos los empleados y áreas en el proceso es destacada para obtener una comprensión completa de las tareas y responsabilidades generadas a cada cargo, esto ligado a la misión organizacional de las organizaciones. Se discute la relevancia de la gestión del talento en las organizaciones y cómo el análisis de perfiles y cargos puede ser utilizado para mejorar la selección y el desarrollo de los empleados, ya que como es evidente este es un proceso insignificante actualmente para las micro, mediana y en algunos casos grandes empresas. También se analizan las implicaciones de los resultados del análisis y se ofrecen recomendaciones para la implementación de los cambios necesarios en las políticas y prácticas de recursos humanos de la organización. El artículo presenta una investigación aplicada y útil lo que puede contribuir a sensibilizar a la alta dirección de las diferentes organizaciones para la gestión del talento y la eficiencia general de la empresa.

### **Palabras clave**

*Análisis de perfiles, análisis de cargos, responsabilidades, metodología.*

### **Abstract**

This article is the product of qualitative research to carry out the analysis of profiles and positions in organizations, with the aim of identifying the skills and competencies necessary to perform a job and establish the associated functions. It describes the necessary steps to carry out this type of analysis, from the definition of the objectives and the selection of the charges to be analyzed, to the collection of data and the preparation of results. The importance of involving all employees and areas in the process is highlighted to obtain a complete understanding of the tasks and responsibilities generated for each position, this linked to the organizational mission of the organizations. The relevance of talent management in organizations is discussed and how the analysis of profiles and positions can be used to improve the selection and development of employees, since, as is evident, this is currently an insignificant process for micro, medium and in some cases large companies.

The implications of the results of the analysis are also discussed and recommendations are offered for the implementation of the necessary changes in the organization's human resources policies and practices.

The article presents an applied and useful research which can contribute to sensitize the senior management of the different organizations for talent management and the general efficiency of the company.

### **Keywords**

*profile analysis, job analysis, responsibilities, methodology.*

## **1. Introducción**

La organización de una empresa es clave para su éxito, y una de las partes más importantes de esta estructura es la claridad en la definición de perfiles, roles, funciones y responsabilidades de los empleados. Diversos estudios han demostrado la importancia de una adecuada definición de estas áreas en la eficiencia y eficacia de una organización ya que si desde el inicio se tiene claridad de las responsabilidades de cada participante de los grupos de trabajo se tendrá como medir los resultados basados en los objetivos generados por la alta dirección. En la actualidad, el análisis de perfiles, cargos y responsabilidades se ha convertido en una herramienta esencial para las empresas, ya que les permite conocer las habilidades y competencias que deben tener los empleados para desempeñar sus funciones de manera efectiva. El objetivo de este artículo es presentar un enfoque basado en la investigación con referencias académicas con IEEE sobre cómo realizar un análisis detallado de los perfiles, cargos y responsabilidades de los empleados.

Al examinar investigaciones relacionadas con análisis de perfiles, se encontró que en un estudio realizado por Chen y Tjosvold [1] halló una relación positiva entre la claridad del rol y la satisfacción laboral, así como un impacto positivo en la productividad. Por otro lado un estudio realizado por Zehir, Şimşek y Zehir [2] encontró que una definición clara de perfiles y responsabilidades es crucial para la motivación y el compromiso de los empleados, sin embargo; definir perfiles, cargos y responsabilidades puede ser un proceso complejo y las empresas suelen cometer errores en su definición. El estudio realizado por Chênevert, Vandenberghe y Doucet [3] demuestra que la sobrecarga de trabajo y la ambigüedad de roles son factores que contribuyen a la insatisfacción laboral y al estrés en los empleados. Por lo tanto, es crucial que las empresas presten atención a la adecuada definición de los perfiles, cargos y responsabilidades de las personas que integran la organización. Una definición adecuada de estas -áreas no solo contribuirá al éxito de la empresa, sino que también mejorará el desempeño y la satisfacción individual de los empleados. Así pues los artículos mencionados comparten un enfoque común en el diseño y elaboración de perfiles de cargos y competencias en diversas organizaciones y sectores [4] [9] Es importante destacar la importancia del diseño adecuado de los perfiles de cargos y competencias en las organizaciones modernas [4]- [9]. El diseño adecuado de los perfiles de cargos y competencias permite a las organizaciones identificar las habilidades, conocimientos y capacidades necesarias para cada posición, lo que a su vez les permite seleccionar y capacitar al personal adecuado para el trabajo [4] Además, el diseño adecuado de los perfiles de cargos y competencias permite a las organizaciones establecer objetivos claros y realistas para cada puesto, lo que a su vez aumenta la eficiencia y eficacia de la organización en su conjunto [5] . Es importante destacar la importancia del cumplimiento de las normativas y leyes aplicables a la elaboración de perfiles de cargos y competencias. En particular, se menciona la ley del Servicio Civil en el artículo "Diseño de los perfiles de puestos, de acuerdo a la ley del servicio civil, en la municipalidad distrital". El cumplimiento de las leyes aplicables a la elaboración de perfiles de cargos y competencias garantiza la transparencia y la equidad en el proceso de selección y contratación de personal [6]. Por último, se destaca la importancia de la evaluación continua de los perfiles de cargos y competencias para asegurar su relevancia y actualización [8]. En el artículo "Perfiles profesionales y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2017" se menciona la importancia de actualizar periódicamente los perfiles de cargos y competencias para garantizar su alineación con los objetivos y necesidades cambiantes de la organización [8]. En resumen, los artículos mencionados muestran la importancia del diseño adecuado de perfiles de cargos y competencias en las organizaciones modernas, así como la necesidad de cumplir con las normativas y leyes aplicables y de involucrar a diferentes áreas y niveles de la organización en este proceso [4]- [9] Además, se destaca la importancia de la evaluación continua de los perfiles de cargos y competencias para garantizar su relevancia y actualización en el tiempo [8].

Por ello en este artículo se pretendió analizar las mejores prácticas en la definición de perfiles, cargos y responsabilidades. En primer lugar, se definirá qué es un perfil de cargo y cuáles son las características que deben ser consideradas en su elaboración. A continuación, se analizarán los diferentes tipos de cargos que existen en una empresa y las responsabilidades que les corresponden a cada uno de ellos. También se discutirá la importancia de establecer objetivos claros y específicos para cada cargo y cómo éstos deben estar alineados con la estrategia general de la empresa.

También, se abordará la importancia de contar con un sistema de evaluación de desempeño eficiente, que permita medir el rendimiento de los empleados y establecer planes de mejora. Asimismo, se presentarán algunas técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas para llevar a cabo un análisis de perfiles, cargos y responsabilidades, como por ejemplo la matriz de competencias o el análisis FODA.

Finalmente, se discutirán algunas de las tendencias actuales en el análisis de perfiles, cargos y responsabilidades, como la importancia de la diversidad e inclusión en las empresas y cómo esto debe ser considerado en la elaboración de perfiles y en la contratación de personal. La elaboración de perfiles de cargos y competencias es un proceso complejo que requiere de la participación de diferentes áreas y niveles de la organización [7]. Como se afirma, en el artículo "Diseño de Puestos de Trabajo en el Área de Producción de la Empresa Metalmecánica J.C Astilleros S.A.C." se menciona la necesidad de involucrar a diferentes áreas de la empresa, como producción, calidad, seguridad y medio ambiente, para elaborar perfiles de cargos y competencias que satisfagan las necesidades de la organización en su conjunto [7]. De este modo con esta revisión literaria se busca generar una conciencia diferente en la dirección de las compañías donde se relaciona la eficiencia que podemos obtener si gestionamos de una manera adecuada los integrantes de las organizaciones; y es responsabilidad de la alta dirección desde la planeación estratégica identificar las necesidades de la compañía.

## **2. Materiales y métodos**

Para llevar a cabo nuestro artículo, seleccionamos una serie de trabajos realizados en diferentes zonas geográficas con el fin de evaluar posibles diferencias significativas debido a factores culturales, sociales y económicos. Primero, establecimos un criterio de inclusión de artículos publicados dentro de los últimos 10 años previos a la realización de nuestro trabajo, para asegurarnos de utilizar información actualizada. Luego, creamos una matriz vertical donde identificamos objetivos, métodos y conclusiones en común que pudieran ser incluidas en el desarrollo del artículo y que, posteriormente, fueron debidamente referenciadas.

## **3. Resultados y análisis**

Los artículos revisados presentan diferentes enfoques en cuanto al diseño y elaboración de perfiles de puestos en diferentes contextos organizacionales, sin embargo tienen en común el objetivo de gestionar los perfiles, cargos y responsabilidades de cada integrante desde las áreas operativas hasta las administrativas. Es así como, Ingrid Paola Bilkerdikjs de Aguas propone un modelo de diseño de perfiles de puestos basado en competencias, donde se definen las habilidades, conocimientos y aptitudes necesarias para un puesto determinado. En este sentido, se destaca la importancia de alinear los perfiles de cargos con las estrategias de la organización y al desarrollo del talento de las personas, para que la persona que desempeñe el cargo requerido pueda realizarlo con éxito, tanto para él como para la organización [4]. Otro referente estudiado es el de July del Carmen Calle Berru, quien describe el diseño de perfiles de puestos en una municipalidad distrital, de acuerdo con la ley del servicio civil, enfatizando la importancia de definir claramente las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo para garantizar la eficiencia en la gestión pública debido a que se observa una deficiencia de desempeño del Estado en la vida de las personas y en la competitividad y gobernabilidad democrática del país, es que se requiere una política integradora de modernización de la gestión pública, para asegurar que todas las entidades de gobierno actúen de manera articulada y consistente en dirección de mejorar el desempeño general del Estado en el servicio a sus ciudadanos. [7]. Lorenzetti Ruiz y Alexandra Pierina Valverde Collazos se centran en el diseño de puestos de trabajo en el área de producción de una empresa metalmecánica, proponiendo un enfoque centrado en la ergonomía y la seguridad laboral y se enfocan en la actualización de los perfiles de cargos de los integrantes de la organización para evitar que se convierta en trabajo monótono y pase desapercibido por las personas que deben realizar cada una de las actividades de la organización [9]. Otra propuesta es la de Emperatriz Janina Castromonte Miranda analiza la incidencia de los perfiles profesionales en el desempeño laboral de los colaboradores de una municipalidad provincial, destacando la importancia de la

definición clara de las competencias y habilidades necesarias para cada puesto de trabajo y evidenciando como resultado que si existe una incidencia directa al desempeño laboral de los colaboradores ya que muchos de ellos no cumplen con los perfiles profesionales para desarrollar las funciones en los cargos y puestos designados e allí la respuesta a la formulación del problema de la presente investigación. Esta problemática se puede observar en gran mayoría de las entidades públicas repercutiendo en el liderazgo, eficiencia, eficacia, productividad y calidad que son factores que marcan la buena gestión de calidad en un sector. [7]. Juanita Angulo Perdomo, por su parte, describe el diseño de cargos en la organización moderna, donde se enfatiza en la necesidad de diseñar puestos de trabajo más flexibles y dinámicos que permitan adaptarse a las cambiantes demandas del mercado pero no deja de lado la importancia de definir las responsabilidades de cada uno de los empleados y de manera concluyente argumenta que toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos, esto es una de las razones por las cuales las organizaciones se han dado cuenta que es muy importante el talento humano con el que cuentan ya que es el capital mas importante y si tiene una buena administración de los mismo debe ser una prioridad para la organización. [6]. Finalmente, Carlos Bartuste Morales describe el diseño de perfiles de competencias laborales en una empresa cárnica, donde se enfatiza en la importancia de alinear las competencias de los trabajadores con las necesidades del mercado y la organización, donde se convierte fundamental aseverar que la gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la GRH, implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo, aspectos que han sido integrados en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial y en las normas cubanas 3000,3001 y 3002 en el SGICH. [8].

Todos los textos anteriormente relacionados, argumentan de manera común la importancia de gestionar las responsabilidades, compromisos de cada uno de los cargos que estarán definidos desde los objetivos misionales de las organizaciones; donde es fundamental el compromiso de las direcciones y gerencias para generar los recursos necesarios y así cumplir con los requisitos en cada perfil ocupacional.

Sin importar la metodología que utilicen (Encuestas, matriz de responsabilidades, objetivos por cargo, evaluación de desempeño. Trabajo de investigación etc.) se ha podido demostrar el valor agregado que tienen las organizaciones que deciden invertir recursos en la gestión de las personas e integrantes que harán parte de las compañías, ya que este interés demuestra una prioridad para ellos desde las competencias que deben tener cada uno de los empleados que realizarán las tareas tanto administrativas como operativas de la organización, esto está ligado a los objetivos estratégicos que definen desde la alta gerencia y debe ser prioridad para todo el orden jerárquico de las organizaciones.

Es interesante identificar que los autores concluyen los grandes beneficios que se pueden obtener al realizar una ejecución del diseño de los cargos teniendo en cuenta la información que obtienen de diferentes personas que están involucradas en los procesos de las organizaciones.

Quedan los siguientes cuestionamientos, ¿cómo es posible concluir de manera tan rotunda?, es posible que en las organizaciones no hayamos definido las necesidades que tenemos y esto esté generando que la brecha cada vez sea más grande. Por otro lado encontramos a los empleados que no cuentan con una estabilidad en las organizaciones esto estará dado por la falta de información inicial que le estamos transmitiendo a los empleados, ¿Conocemos las necesidades de nuestras organizaciones? O sólo es un cambio generacional que pondrá en Jaque a las organizaciones, podremos enfrentar esta situación evolucionando en la forma como veníamos acostumbrados a los empleos de las décadas de los 80 y 90.

#### **4. Conclusiones**

- En términos generales podemos evidenciar que existe una brecha importante entre los empleadores y los empleados ya que los empleadores consideran que las competencias y la experiencia que pueden encontrar en los empleados no satisfacen las necesidades de las organizaciones.
- Los autores proponen diferentes enfoques y modelos para la definición de habilidades, conocimientos y aptitudes necesarias para un puesto determinado, así como la importancia de alinear los perfiles con las estrategias de la organización y el desarrollo del talento.
- Además, se enfatiza la importancia de definir claramente las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo para garantizar la eficiencia en la gestión en cada una de las organizaciones y se

proponen enfoques centrados en la ergonomía, la seguridad laboral y la flexibilidad para adaptarse a las cambiantes demandas del mercado.

- La discusión de los resultados se apoya tanto en la literatura previa como en los resultados del trabajo. Resulta fundamental que las organizaciones definan con claridad las necesidades de cada cargo y área para lograr una sincronización ideal entre distintos aspectos, como los objetivos misionales y estratégicos, el ambiente laboral, las eficiencias y los márgenes de rentabilidad.
- La selección de personal es una tarea crucial que no solo compete al área de gestión humana, sino también a la alta dirección, las juntas directivas y los socios. Esta problemática es recurrente y acarrea costos significativos para las empresas año tras año, pero a menudo pasa desapercibida para los administradores debido a la falta de control, desconocimiento o gestión insuficiente, entre otros factores.

## Referencias

- [1] G. C. y. D. Tjosvold, «Objetivos cooperativos y resultados laborales de los empleados: las funciones del apoyo organizacional y la obligación sentida,» *Journal of Management Studies*, vol. 47, n° 4, pp. 742- 764, 2010.
- [2] G. Ş. y. S. Z. C. Zehir, «Vincular la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la intención de rotación: un estudio sobre los profesionales contables turcos,» *Journal of Global Strategic Management*, vol. 9, n° 1, pp. 1- 14, 2015.
- [3] C. V. y. O. D. ] D. Chênevert, «Ambigüedad en los roles de los empleados, estrés relacionado con el trabajo y el bienestar psicológico,» *Stress and health*, vol. 30, n° 3, pp. 209- 221, 2014.
- [4] M. R. a. J. Ruiz, «Diseño y elaboración de perfiles acorde con las competencias,» *Revista científica de administración*, vol. 5, n° 2, pp. 1- 12, 2018.
- [5] ]. J. O. a. E. González, «Diseño de perfiles por competencias en los cargos operativos de la empresa Agroinpava S.A.S del sector panelero de la ciudad de palmira,» *Revista de investigación en ciencias Empresariales* , vol. 7, n° 1, pp. 89- 98, 2018.
- [6] R. García, «El diseño de cargos en la organización moderna,» *Revista Administración y economía*, vol. 10, n° 1, pp. 23- 38, 2020.
- [7] C. R. a. F. Castro, «Diseño de los perfiles de puestos, de acuerdo a la ley del servicio civil, en la municipalidad distrital,» *Revista de gestión pública*, vol. 3, n° 1, pp. 45- 56, 2019.

- [8] M. Pérez, «Diseño de perfiles de competencias laborales en la empresa cárnica de villa clara (ECVC),» *Revista científica de ciencias empresariales*, vol. 4, n° 2, pp. 34- 45, 2020.
- [9] E. Córdova, «Diseño de puestos de trabajo en el área de producción en la empresa metalmeccánica J.C Astilleros S. A. C.,» *Revista de ingeniería industrial*, vol. 8, n° 1, pp. 67- 78, 2017.