

# **UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

**Descripción de Cargos del Independiente del Valle**

**María de la Paz Díaz Hervas**

**Psicología**

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito  
para la obtención del título de  
Licenciado en Psicología

Quito, 10 de mayo de 2022

# **UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

## **HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA**

**Descripción de Cargos del Independiente del Valle**

**María de la Paz Díaz Hervas**

**Nombre del profesor, Título académico**

**Cristina Crespo, Doctora**

Quito, 10 de mayo de 2022

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombres y apellidos: María de la Paz Díaz Hervas

Código: 00205606

Cédula de identidad: 1720944923

Lugar y fecha: Quito, 10 de mayo de 2022

## **ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN**

**Nota:** El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

## **UNPUBLISHED DOCUMENT**

**Note:** The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

## RESUMEN

El siguiente trabajo busca atender la necesidad del Club Deportivo Independiente del Valle de contar con importantes herramientas para administrar mejor su proceso de crecimiento organizacional. La solución propuesta es el desarrollo de un manual de funciones actualizado de los 67 cargos tipos de la organización, así como el organigrama. Para el desarrollo de este proyecto fue necesario seguir algunos pasos: en primer lugar, se definió un formato de descriptivo de puestos y un diccionario de competencias. Posteriormente, se recolectó información de las funciones que cumplen todos los colaboradores del Club Deportivo Independiente del Valle a través de una encuesta en línea. Esta información fue procesada para generar un resumen de cada cargo tipo. Después, con la información integrada se realizaron entrevistas presenciales con ocupantes de cada puesto para levantar un descriptivo de cargo. Este proyecto será útil para el departamento de Recursos Humanos, como base de la aplicación de los subsistemas de selección, desarrollo de talento, evaluación, entre otros.

Este trabajo se realizó en colaboración con: David Eguiguren, Joel Játiva, Sebastián Madera, Samuel Quimis y Alex Schipper.

**Palabras clave:** manual de funciones, descripción de cargos, club de fútbol, gestión de talento humano.

## ABSTRACT

The following work seeks to address the need of Club Deportivo Independiente del Valle to have the necessary tools to better manage its organizational growth process. The proposed solution is the development of an updated functions manual for the 67 positions of the organization, as well as the organizational chart. For the development of this project, it was necessary to follow some steps: first, a job description format and a dictionary of competencies were defined. Then, information was collected on the functions performed by all employees of Club Deportivo Independiente del Valle through an online survey. This information was processed to generate a summary of each position type. Subsequently, with the integrated information, face-to-face interviews were conducted with the occupants of each position to create a job description. This project will be useful for the Human Resources Department, as a basis for the application of the subsystems of selection, talent development, evaluation, among others.

This work was done in collaboration with: David Eguiguren, Joel Játiva, Sebastián Madera, Samuel Quimis y Alex Schipper.

**Key words:** job manual, job description, soccer club, human talent management.

## TABLA DE CONTENIDOS

DESCRIPCIÓN DEL RETO Y DE LOS INTERESADOS .....	11
Solicitud de la organización .....	11
Descripción de la organización .....	11
Misión.....	12
Visión.....	12
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O LA NECESIDAD .....	12
La naturaleza del problema .....	12
La organización .....	15
Los colaboradores .....	16
Factores que contribuyen al problema .....	17
Escasez de recursos. ....	17
Desconocimiento. ....	17
Realidad de los clubes de fútbol. ....	18
Estrategias empleadas .....	18
PROPUESTA.....	22
Objetivos .....	22
Objetivo general. ....	22
Objetivos específicos.....	22
Productos o actividades .....	22
Objetivo específico 1.....	22

Objetivo específico 2.....	24
Objetivo específico 3.....	26
Plan de implementación .....	27
Papel de cada actor.....	27
Estudiantes.....	27
Organización.....	27
Participación de la comunidad/beneficiarios.....	27
Cronograma.....	28
Evaluación de resultados .....	29
CONCLUSIONES .....	31
REFLEXIÓN FINAL.....	33
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35
ANEXO A: Primer formulario.....	42
ANEXO B: Plantilla de descriptivo de cargo (Ejemplo).....	44
ANEXO C: Diccionario de competencias .....	46

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1.....</b>	<b>29</b>
---------------------	-----------

**ÍNDICE DE FIGURAS**

**Figura 1** .....28

## **DESCRIPCIÓN DEL RETO Y DE LOS INTERESADOS**

### **Solicitud de la organización**

El Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle, también conocido como el Independiente del Valle, creó de manera formal el departamento de Recursos Humanos hace aproximadamente seis meses. Este departamento solicitó ayuda a la Universidad San Francisco de Quito en el levantamiento y descripción de cargos para poder delimitar las actividades de los diferentes colaboradores administrativos.

### **Descripción de la organización**

El Independiente del Valle fue fundado el 1 de marzo del año 1958, en la ciudad de Sangolquí. Su fundador fue José Terán, quien conformó el equipo con amigos cercanos; los colores y escudo originales están inspirados en el Independiente de Argentina. El Independiente Del Valle (IDV) ha alcanzado distintos logros en los últimos años, por ejemplo, fue finalista de la Copa Libertadores de 2016, campeón de la Copa Sudamericana en 2019 y campeón de la Serie A en 2021 (Independiente Del Valle, 2021).

El IDV se caracteriza por enfocarse la formación de sus jugadores, basándose en valores de solidaridad, responsabilidad y pasión. Dentro del centro de alto rendimiento viven alrededor de 150 chicos que conforman las divisiones formativas, ellos tienen parte de su formación, alimentación, vestimenta y educación en el colegio de IDV (Independiente Del Valle, 2021).

Finalmente, el IDV no es solo un equipo de trabajo, es una familia que promueve deportistas y sobre todo personas de bien para la sociedad. Su equipo de trabajo se compone de varios profesionales altamente capacitados para cubrir las necesidades de los estudiantes. Actualmente el presidente del club es Franklin Tello Núñez y director técnico Renato Paiva (Independiente Del Valle, 2021).

**Misión.**

Promover el deporte de niños y jóvenes y al mismo tiempo captar talentos para divisiones formativas del club, que sean capaces de participar de forma responsable y sean competitivos para que contribuyan al desarrollo del fútbol ecuatoriano (Independiente Del Valle, 2021).

**Visión.**

Ser un referente de las escuelas de fútbol formativas a nivel nacional en la proyección de jugadores con altos conocimientos físicos, técnicos, tácticos y psicológicos e insertar en el fútbol formativo con excelencia y alto rendimiento (Independiente Del Valle, 2021).

**DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O LA NECESIDAD****La naturaleza del problema**

Las organizaciones funcionan como un sistema integrado donde muchos de sus colaboradores se interrelacionan para el cumplimiento de objetivos (Villafuerte, 2018). Téllez et al. (2021) mencionan que las organizaciones que presentan una estructura organizada son capaces de responder a las necesidades del momento y esto se pudo ver en la pandemia, donde muchas empresas lograron adaptarse de manera inmediata por su organización.

Bennett y Lemoine sugieren que muchos líderes de organizaciones enfrentan entornos VUCA, este acrónimo describe las condiciones volátiles (cambios veloces), inciertas (por la dificultad de predecir acontecimientos), complejas (ya que es difícil identificar el causa y efecto) y con ambigüedad (es complejo comprender las relaciones) (2014). Cooney y Faulkner proponen que las organizaciones presentan ambigüedad así sea pequeña, ya que el simple hecho de trabajar involucra tener varias actividades y muchos de los líderes no especifican las funciones de manera clara; al igual, si la empresa presenta de manera escrita las actividades a realizar, estas deben actualizarse constantemente ya que muy rara vez son estáticas (2020).

Por otra parte, el crecimiento exponencial de las empresas hace que no puedan controlar las acciones de los colaboradores, por lo que se ven obligadas a implantar guías escritas para evitar confusión de responsabilidades, tareas o tomar roles que no pertenecen a su departamento (Switasarra y Astanti, 2021). Por lo tanto, en las empresas que no cuentan con manuales o guías escritas los colaboradores no saben a quién rendir cuentas y adicionalmente en Recursos Humanos no se puede aplicar correctamente los procesos de selección, evaluación de desempeño, entre otros (De Martínez, 2020).

Hay que tomar en cuenta que el análisis de puestos y la descripción de puestos van de la mano, pero no son lo mismo, el primero se refiere a investigar las necesidades del puesto donde debemos recopilar, sistematizar y determinar qué competencias se requieren tanto para la empresa como el desarrollo del colaborador (Udoh, 2018). A diferencia del descriptivo de puesto, que es el establecimiento formal y escrito de las funciones de los empleados, que debe estar bien redactada, tanto para puestos rutinarios como un conserje o los que necesitan habilidades u competencias complejas como las de un gerente (The Open University of Hong Kong, 2016).

La descripción de cargos es útil tanto para coordinar actividades y tareas, evitando que se realicen reiteradas veces; al igual que detalla procesos, impide dualidades de autoridad, permite establecer el salario e incentivos de los colaboradores (Abrego y Baghin, 2017). Muchas de las ofertas de trabajo presentan una estructura y roles obsoletos que terminan afectando a la empresa ya que la descripción de puestos debe estar actualizándose constantemente. También se ven afectadas las entrevistas de trabajo ya que las preguntas se basan en este mismo escrito para tener validez predictiva (Switasarra y Astanti, 2021).

Otra ventaja es que las organizaciones que regularmente analizan y describen los puestos reconocen sus fortalezas y limitaciones; por lo tanto, pueden corregir inmediatamente

cualquier deficiencia haciendo que mejore la efectividad porque existe una división de roles, tareas y responsabilidades equitativa entre los colaboradores (Hendri et al., 2019; Rojas, 2019).

Una de las desventajas es que muchas organizaciones tienen tan estructurada la descripción del puesto, que cuando desarrollan sus actividades, si por cualquier motivo se les delega otras que está fuera de sus responsabilidades, los colaboradores se niegan a realizarlas porque su principal argumento es el documento escrito (Villafuerte, 2018). Al igual que hay organizaciones en las que tienen una descripción de puesto tan superficial que beneficia a los jefes asignando tareas o responsabilidades que no les corresponden a los colaboradores (Rodríguez, 2020).

La estructura básica de la descripción del puesto se compone de algunos elementos: datos de identificación (nombre del cargo, departamento, división, etc.), misión del cargo (declaración principal de las actividades y funciones, etc.), deberes/responsabilidades (es la guía detallada paso a paso de cada actividad que debe realizar, el cómo debe cumplir y con qué implementos se realiza el trabajo, etc.), relación con los colaboradores (con sus superiores, compañeros y subordinados, etc.), condición/ambiente laboral (términos de contratación de un trabajador, oportunidades de ascenso, condiciones físicas, etc.) (Udoh, 2018). Sin embargo, no existe un formato fijo ya que puede variar dependiendo del puesto o las necesidades de la empresa (Switasarra y Astanti, 2021).

Como consideraciones, en este trabajo al referirse a descriptivo de cargo/puesto se pretende abarcar tanto el proceso de análisis de puestos como la elaboración de un descriptivo escrito, ambos definidos anteriormente. Además, el manual de funciones a elaborar constituye la recopilación de todos los descriptivos de cargo levantado durante este proyecto.

### **Afectados por el problema**

Actualmente, nuevas políticas enfocadas en mejorar el funcionamiento y la competitividad de las empresas giran en torno al factor humano, así la gestión de recursos humanos se ha convertido en una de las piezas clave para el buen funcionamiento de las organizaciones (Goswami, 2018). En América Latina, una metodología diseñada por el Banco Interamericano de Desarrollo reportó que entre 2004 y 2015 los gobiernos y las empresas latinoamericanas habrían mejorado su planeación de recursos humanos alcanzando una puntuación media de 42 puntos sobre 100 posibles (OCDE, 2016). Ecuador logró el segundo mayor avance de la región, demostrando que las empresas han fortalecido sus herramientas de RRHH y han optimizado sus sistemas de información del personal. Aunque hace falta más desarrollo enfocado en prever las habilidades que los empleados requieren para satisfacer las necesidades de los clientes y garantizar un pensamiento estratégico real en el área de RRHH (OCDE, 2016b).

### **La organización**

Según Cadwell y Anderson (2019), el bloque de construcción de la gestión de RRHH es la descripción de puestos, ya que a partir de esta se recolecta información base para dar desarrollo al resto de procesos estratégicos del área. Por ejemplo, se conoce que los datos obtenidos a partir de la descripción de puestos ayudan a identificar tareas, comportamientos, conocimientos y habilidades específicas para cada cargo; información que es esencial para seleccionar nuevos empleados (Lohman, 2020). Esta información también provee puntos de referencia de las actividades que se tiene que cumplir en cada cargo, esto puede ser utilizado como base para evaluaciones de desempeño al seleccionar solo aquellas actividades y conocimientos relacionados con la responsabilidad del cargo en cuestión (Waters, 2017).

Además, muchas empresas requieren que su personal participe en programas de educación continua en un plazo definido, aquí es donde las declaraciones sobre tareas y competencias encontradas en el descriptivo pueden ayudar a desarrollar una lista de

contenidos para la educación continua y capacitación del personal (Waters, 2017). Incluso a partir de esto también se pueden desarrollar programas de carrera y planificación de desarrollo profesional individual y por áreas (Saver, 2017).

### **Los colaboradores**

La ausencia de un descriptivo de puestos también afecta al personal. Ramhit (2019) encontró que muchos colaboradores sufren de estrés laboral, que provoca insatisfacción, ya que no toleran contradicciones entre lo que hacen y lo que ellos creen que deberían estar haciendo. La satisfacción también decrece cuando los empleados perciben que están realizando tareas adicionales o ajenas a sus funciones de forma reiterada (Johari y Amat, 2019). Esto indica que las sensaciones que los empleados tienen hacia su puesto de trabajo dependen de cuánto ellos han podido entender de las responsabilidades que implica el mismo, generando así una imagen positiva o negativa del puesto de trabajo (Ramhit, 2019).

Investigaciones también muestran que las descripciones de puestos tienen un efecto importante en el rendimiento laboral de las personas (Illany et al, 2020). Si un empleado desconoce la extensión de sus funciones y la profundidad con la que tienen que llevarlas a cabo, es probable que su rendimiento no sea el esperado (Raju y Banerjee, 2017). Pero si existe una mayor claridad y una mejor construcción de los descriptivos de cargos el rendimiento del personal incrementa (Pitaloka et al, 2019). Una descripción del trabajo bien visualizada y estructurada puede llevar al empleado, al empleador y a la empresa a un funcionamiento exitoso, por lo que las descripciones del trabajo se convierten en una de las herramientas claves para el área de RRHH (Cadwell y Anderson, 2019),

## **Factores que contribuyen al problema**

Se ha demostrado la importancia de la descripción de cargos con diferentes beneficios para las organizaciones. Sin embargo, existen algunos factores que contribuyen a que estas no realicen o actualicen el manual de funciones.

### **Escasez de recursos.**

Gatewood et al. (2015) indican que la descripción de cargos es un proceso largo y complejo. Para tener un manual de funciones actualizado con actividades claras y puestos específicos sin ambigüedades, es necesaria la participación de toda la organización, donde cada colaborador debe invertir tiempo. Por otro lado, Pozo y Ramírez (2020) explican que este proceso en su mayoría necesita de recursos económicos para ser elaborado con precisión. El tiempo y el costo son factores que interfieren en la elaboración o actualización de la descripción de cargos.

### **Desconocimiento.**

Son muchas las organizaciones que no tienen una descripción de cargos por su desconocimiento sobre el proceso. Los directivos de las organizaciones al no saber sobre la importancia de este proceso no prestan atención a esta necesidad, postergan su diseño, no lo actualizan o simplemente no lo elaboran (Pozo y Ramírez, 2020). Lis (2017) postula que es requerido mantener la descripción de cargos actualizada y precisa. Sin embargo, las empresas no encuentran la importancia de su uso adecuado. A esto se suma lo que indica Cooney y Faulkner (2020), la descripción de cargos no es requerida por la ley, es así como las organizaciones no ven la necesidad de elaborarla.

Por otro lado, el desconocimiento de cómo realizar una descripción de cargos da paso a que las organizaciones creen sus propios cargos sin un análisis profundo de sus necesidades y de las actividades de los ocupantes. Gillman (2018) expone que las compañías crean “feel good” title jobs o títulos de trabajo para “sentirse bien” con el único objetivo de atraer

candidatos. La descripción de cargos y el anuncio de empleos son dos estrategias de RRHH completamente diferentes, pues el primero debe enfocarse en los requerimientos del puesto y el segundo es la forma de venderse a sus posibles trabajadores (Minton-Eversole, 2020).

### **Realidad de los clubes de fútbol.**

En la actualidad los clubes de fútbol ecuatorianos han tomado más protagonismo en el ámbito empresarial. La profesionalización de los clubes de fútbol implica la necesidad de una estructura determinada de sus directivos para adaptarse a su nueva organización (Gómez y Opazo, 2008). Sin embargo, antes de esta transformación los clubes no optaban por el manejo de los RRHH, por ende, no se elaboraba un manual de funciones. Weerakoon (2016) indica que las organizaciones deportivas se enfrentan a una tensión al transferir su negocio de amateur a profesional, o de lo informal a la formalidad.

### **Estrategias empleadas**

Como se ha mencionado anteriormente, la falta de claridad, el desorden y la falta de estructura, resulta un problema para algunas organizaciones. Una forma de organización es la planeación estratégica; esta consiste en un proceso sistemático que establece la dirección y continuidad de las actividades dentro de una empresa e identifica los recursos y principios requeridos para llegar a los objetivos (Vinueza y Morán, 2016). El primer paso en la planeación estratégica es tener claras las metas y los objetivos que se quiere conseguir y el segundo paso es el análisis de la organización. El análisis de la organización consiste en evaluar la organización y su entorno en términos de factibilidad técnica y política de los objetivos planteados (Ashworth et al., 2010).

Dentro del análisis de la organización se crea la descripción de cargos y funciones que consiste en una descripción escrita de un trabajo en particular que se espera que se haga, cómo se debe hacer y las razones de los procedimientos de trabajo requeridos (Switasarra y Astanti, 2021). Una organización formal, ya sea grande o pequeña, por lo general tiene varias

divisiones. Cada división está relacionada con ciertos procesos dentro de una empresa. Además, cada división dentro de una entidad comercial o comunidad tiene diferentes deberes y responsabilidades (Switasarra y Astanti, 2021). Con estas diferencias, es necesario documentar los deberes y responsabilidades de cada división.

La descripción de puestos funciona como una guía para los empleados, pero, además, es una herramienta que simplifica el proceso de contratación y ayuda a superar problemas en las relaciones interpersonales de los empleados (Cohen et al., 2020). Por otro lado, definir claramente cada puesto y sus funciones suprime la repetición de responsabilidades y asegura que cada tarea y función tenga un responsable (De Martínez, 2020). Además, apoya el cumplimiento adecuado de las exigencias descritas en cada función y responsabilidad y funcionan como un marco de referencia para la organización del trabajo y la revisión de los procesos y objetivos (Tepebasi y Kozanoglu, 2021).

Hay algunos pasos que se deben seguir para crear la descripción de cargos. Se debe reunir a empleados que están realizando las tareas para que contribuyan al desarrollo de la descripción de ese puesto. Realizar un análisis de cargos en el que se recopilen datos de las diferentes personas que trabajan en la empresa y de investigaciones en internet. Crear la descripción de cargos, revisar la descripción periódicamente y usar la descripción como base para el plan de desarrollo del empleado (Heathfield, 2004).

Existen tres métodos principales para recopilar y verificar la información necesaria para cada puesto de trabajo: cuestionario, entrevista y observación (Kumar, 2017). El analista de puestos podría usar uno de estos métodos o una combinación de más de uno de estos métodos según la situación laboral. El cuestionario es un método del que se puede obtener información de un gran número de empleados y estos toman parte activa brindando un

conocimiento detallado de sus trabajos (Kumar, 2017). Además, el cuestionario se estructura de antemano, y esto facilita el procesamiento de los resultados (Kumar, 2017).

Las entrevistas pueden ser individuales con cada empleado, entrevistas con grupos de empleados que tienen el mismo trabajo y entrevistas de supervisores con uno o más supervisores que conocen el trabajo (Pride et al., 2019). La entrevista es probablemente el método más utilizado para identificar los deberes y responsabilidades de un puesto, ya que es una forma relativamente simple y rápida de recopilar información, incluso aquella que quizás nunca aparezca en un formulario escrito (Pride et al., 2019).

Durante la observación el analista observa a un empleado y registra sus actividades, tareas, métodos y habilidades utilizadas por él o ella para realizar varios deberes y su capacidad para manejar desafíos (Schulte et al., 2018). A menudo se usan la observación directa y la entrevista juntas. Un enfoque es observar al trabajador en sus tareas durante un ciclo completo y luego de acumular la mayor cantidad de información posible, entrevistar al trabajador (Schulte et al., 2018).

También existe la gestión por competencias el cual es un sistema de gestión de RRHH que se basa en el desarrollo y el uso de las competencias de los trabajadores para desarrollar el rendimiento de la empresa (Alles, 2007). Este tipo de gestión se basa en el concepto de empresa y su desarrollo de acuerdo con su capacidad para identificar las habilidades necesarias para hacer frente a cualquier situación y para seleccionar y desarrollar empleados con las habilidades adecuadas y esta capacidad. (Alles, 2007). La gestión por competencias tiene como objetivo mejorar el rendimiento de la empresa al identificar y desarrollar las competencias necesarias para el desempeño de cada puesto (Camejo, 2008).

Generalmente, se conceptualizada a la competencia como un “saber hacer en contexto”. Es decir, significa la construcción de un conocimiento el cual hace referencia a la

acción dentro de un entorno o contexto específico. (Berenguel, 2002). Sin embargo, según Zabaleta (2012) la competencia “es un complejo de comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tienen como fin el logro de un resultado eficiente y eficaz”. Es decir, que la competencia hace referencia a un comportamiento externo. Sin embargo, no siempre se habla de las competencias como comportamientos observables; se incluyen referencias a variables como conocimientos, habilidades, actitudes o como un mero conjunto de atributos que le convierten a uno en competente para una actividad en específico (Sáiz, 2011).

## PROPUESTA

### Objetivos

#### **Objetivo general.**

Crear un manual de funciones con los perfiles de los cargos tipos del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle.

#### **Objetivos específicos.**

1. Levantar información sobre los cargos del IDV con la participación de todos los colaboradores.
2. Construir los descriptivos de los cargos tipo, en base a un análisis de la información provista por cada colaborador y someterlos a revisión por parte de ocupantes seleccionados para cada cargo.
3. Elaborar el organigrama resultante de la información levantada por los ocupantes de cada cargo.

### Productos o actividades

La propuesta concreta del proyecto es realizar el manual de cargos del IDV, en el cual se incluye un descriptivo de cada cargo tipo del club. Para el diseño y creación del manual se tomó en cuenta información recopilada del personal del club sobre las funciones de sus cargos y otros requerimientos. Así, se utilizó una encuesta y entrevistas para tener una mejor y más amplia visión de cómo es la estructura organizacional del club y de las funciones de todos sus cargos.

**Objetivo específico 1.** Levantar información sobre los cargos del IDV con la participación de todos los colaboradores.

Para alcanzar el primer objetivo, se dividió el proceso de recopilación de información en tres diferentes fases lideradas por los estudiantes. En la primera fase se organizó a todo el

equipo, seleccionando los roles para cada integrante y generando un cronograma de actividades para alcanzar la meta de realizar todos los descriptivos de cargo (Ver Figura 1). En este cronograma se organizó reuniones semanales para mostrar el progreso y generar ideas sobre la manera más efectiva para realizar el proyecto.

En la segunda fase se realizó una encuesta a través Google Forms. La encuesta contiene cuatro partes. La primera es una breve explicación sobre cómo llenarla correctamente. La segunda incluye datos generales, nombre, cargo y si supervisa algún otro colaborador. Luego se solicita al colaborador detallar las 10 funciones más importantes del cargo, finalmente, la última parte implica seleccionar 5 competencias requeridas para cumplir las funciones antes descritas (Ver Anexo A). Se decidió usar la gestión por competencias para determinar qué habilidades debe tener una persona para desempeñar cierto cargo en específico (Chávez Hernández, 2012). En este caso usamos como base el diccionario de competencias ONET, el cual es un sistema mantenido por una base de datos actualizada regularmente de características ocupacionales e información de requisitos de los trabajadores en toda la economía de los Estados Unidos. Describe las ocupaciones en términos de los conocimientos y habilidades requeridas, así como la forma en que se realiza el trabajo en términos de tareas, actividades laborales y otros descriptores (U.S. Department of Labor, Employment and Training Administration, 2022). El diccionario resultante desarrollado con los líderes del área de RRHH del IDV se puede ver en el Anexo C.

La encuesta fue enviada por mail a los colaboradores con la ayuda del departamento de Recursos Humanos del IDV. Para algunos cargos se consideró pertinente enviar la encuesta escrita debido a que en sus funciones cotidianas no tenían acceso a un computador. La recopilación fue un éxito dentro de la organización consiguiendo casi un 100% de respuestas por parte de los trabajadores.

En una tercera fase, se procedió a organizar la información de tal forma que los diferentes cargos en cuestión fueron descritos y delimitados con sus actividades requeridas y más relevantes. Cada miembro del equipo tuvo a su cargo la descripción de un grupo de cargos.

**Objetivo específico 2.** Construir los descriptivos de los cargos tipo, en base a un análisis de la información provista por cada colaborador y someterlos a revisión por parte de ocupantes seleccionados para cada cargo.

En tanto al segundo objetivo, se integró la información recopilada de todos los colaboradores en las plantillas seleccionadas. Según Kumar (2017) el uso de plantillas y entrevistas es adecuado para la descripción de cargos, se implementó esta idea para usar un método combinado, en el cual la información entregada por los colaboradores fue la base de la descripción. Después, se realizaron entrevistas con el personal, alrededor de 62 entrevistas con 140 colaboradores; el propósito de estas reuniones fue validar la información proporcionada en la encuesta, organizarla y recolectar otros requisitos, para asegurar que el descriptivo de cargos se ajustara a la realidad y a su vez agregar o disminuir actividades que pudiesen ser redundantes o referirse a otros cargos.

El uso de entrevistas es la forma más utilizada y precisa para recopilar información, en tanto a la obtención de actividades y obligaciones que los colaboradores realizan. El hecho de que las entrevistas sean individuales, grupales o con supervisores, permiten la obtención de información que puede haberse omitido. De igual forma, se puede delimitar si el puesto o cargo, cumple con la resolución de dichas actividades, o en su defecto un mayor o distinto número de responsabilidades (Pride et al., 2019).

Las entrevistas fueron realizadas con la ayuda de uno o dos miembros del equipo dependiendo de su disponibilidad. Iniciaban con una introducción sobre el propósito y

funcionamiento de la actividad. Después se procedía a llenar con él o los encuestados la plantilla base de descriptivo de cargo elaborada para el IDV (Ver Anexo B). Para finalizar la entrevista se agradecía por el tiempo provisto al personal y se resolvía cualquier inquietud.

El descriptivo diseñado para el IDV constaba de ocho secciones expuestas a continuación.

1. **Datos Generales.** - Información relacionada con la locación del cargo en la estructura organizacional del IDV y cargos a los cuales se supervisa y reporta.
2. **Requisitos de cargo.** - Datos sobre los conocimientos, certificaciones, idiomas y experiencia necesarios para ejercer el cargo. Esto se recopiló para que a futuro el área de RRHH del IDV pueda diseñar procesos de reclutamiento y selección basándose en estos requisitos.
3. **Misión de Cargo.** - Propósito o finalidad general del cargo.
4. **Funciones y responsabilidades de cargo.** - Detalle de las funciones principales de cargo subdivididas en funciones más específicas. Se estructuró de esta forma porque el área el área de RRHH deseaba utilizar a futuro las funciones principales como potenciales indicadores de desempeño.
5. **Competencias de cargo.** - Se establecieron las habilidades requeridas para ejercer el cargo; se recopiló esta información para aportar en la construcción del diccionario de competencias de la entidad.
6. **Recursos que utiliza el cargo.** - Equipos, herramientas, vehículos, programas y otros insumos que se utilizan para ejecutar las funciones del cargo.
7. **Identificación de riesgos del cargo.** - Información sobre los riesgos laborales de cada cargo, es decir aquellos peligros que pueden presentarse en el lugar de trabajo, y provocar algún daño físico o psicológico. Las empresas buscan recolectar estos datos para reducir o eliminar la probabilidad de tener un accidente

laboral, por lo que se espera que propongan medida de prevención a futuro (Pantoja - Rodríguez et al., 2017).

8. **Profesiograma.** - Gráfico que indica la estructura organizacional específica del cargo levantado, es decir el cargo al que reporta y el o los cargos que supervisa.

**Objetivo específico 3.** Elaborar el organigrama resultante de la información levantada por los ocupantes de cada cargo.

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización (Mero-Vélez, 2018). Por lo cual este contiene toda la información de las estructuras que componen al equipo de trabajo. Su objetivo tiene la función de describir específicamente la estructura, jerarquizar de manera puntual y especificar los cargos. Generando beneficios, eficiencia y agilidad para actuales y futuros planes de crecimiento de carrera. En especial, la mayor ventaja es poder conocer a sus superiores y supervisados para una futura toma de decisiones (Peralta Yagual, 2017). Finalmente, este organigrama permite a la organización conocer sobre la cantidad de empleados que esta tiene y hacer una proyección futura a cuantos puede llegar, facilitando así las estadísticas de RRHH (Llopis Goig, 2012).

Para cumplir este objetivo se decidió incluir en el descriptivo de cargos un profesiograma, el cual nos indica la ubicación organizacional del cargo levantado. Una vez recopilados todos los descriptivos de cargo se procedió a construir un organigrama en función a la información entregada en las entrevistas. Este producto fue entregado a los líderes del área de Recursos Humanos del IDV para su revisión y validación.

## **Plan de implementación**

### **Papel de cada actor**

#### **Estudiantes.**

Ya se ha descrito en este documento los pasos que se dieron para el levantamiento del descriptivo de puestos. Adicionalmente, los miembros del equipo reportaron las observaciones levantadas en cada reunión al departamento de RRHH; observaciones relacionadas con confusiones en el nivel de reporte, así como actividades descritas que en realidad correspondían a otros cargos, quejas y comentarios generales. Finalmente, se entregó un informe con las funciones principales de cada puesto, para ser validadas con las gerencias y jefaturas, así como el organigrama resultante luego de este levantamiento.

#### **Organización.**

El papel del departamento de RRHH fue clave para la organización del proceso y para facilitar la comunicación entre estudiantes y los colaboradores. Los entrevistados demostraron mucha apertura al proyecto, se logró levantar la información de todos los cargos tipo en menos de dos semanas y durante las entrevistas, se demostró mucho interés y deseo de aportar para que se cumpla con los objetivos planteados. A futuro, el departamento de RRHH contará con herramientas para un mejor reclutamiento, existirá una delimitación más clara de roles y funciones, se podrá monitorear la carga de trabajo de los empleados y se podrá plantear evaluaciones de desempeño basadas en información actualizada.

### **Participación de la comunidad/beneficiarios**

Los beneficiarios, en este caso, los colaboradores y trabajadores del IDV, podrán hacer uso del manual de cargos para delimitar los roles, las tareas y las responsabilidades de cada uno. Por otro lado, el manual de cargos resulta útil al momento de coordinar actividades, cambios de puesto y para evitar la confusión de roles dentro de la organización. Con el

manual se cuenta con una base para establecer los salarios, las competencias, las herramientas necesarias, los riesgos, los requisitos generales, las funciones y responsabilidades y el profesigramo o la jerarquía de cada rol. El organigrama, por otro lado, ayuda a visualizar de manera sencilla la estructura de la organización. El organigrama divide las funciones y muestra la jerarquía, las líneas de autoridad y las redes de comunicación de los colaboradores. Al ser un gráfico fomenta que todos lo utilicen para conocer más sobre su organización y la estructura de esta.

### Cronograma

A continuación, se presenta el cronograma con el conjunto de actividades y el tiempo en que se llevó a cabo cada una.

*Figura 1*

DETALLE	2022											
	FEBRERO				MARZO				ABRIL			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Plan de comunicación del proyecto			■									
Diseño de Diccionario de Competencias			■	■								
Diseño de cuestionario de levantamiento de funciones			■	■								
Recopilar información sobre funciones actuales, a través de encuesta On Line (Google Forms)				■	■	■						
Procesar la información recibida por los colaboradores					■	■	■					
Entrevistas individuales a cargos requeridos según análisis						■	■	■				
Diseño y elaboración del descriptivo de cargo								■	■	■		
Envío de descriptivos de cargos a líderes para su revisión											■	
Presentar propuesta de Estructura Organizacional (organigrama)												■

## Evaluación de resultados

Para la evaluación del impacto del manual de cargos y del organigrama se recomienda a la organización realizar una encuesta a todos los colaboradores. Antes de realizar la evaluación es importante que la organización comunique a los colaboradores la existencia del manual de cargos y del organigrama para que lo puedan revisar y usar de ser necesario.

La encuesta se puede enviar a través del correo electrónico o se puede imprimir para llenarla físicamente. El objetivo de la encuesta es medir la satisfacción de los colaboradores después de la implementación de este proyecto. Se recomienda realizar la evaluación en Julio cuando los colaboradores hayan tenido tiempo de revisar el manual y el organigrama. Sin embargo, se recomienda dejar un espacio para comentarios y, si es que se realizan cambios en el manual o en el organigrama, realizar la encuesta nuevamente en 6 meses.

A continuación, se presenta un ejemplo de encuesta que se puede enviar a todos los colaboradores.

**Tabla 1**

Estimado colaborador, quisiéramos conocer su nivel de satisfacción entorno al orden y la organización de los roles que cumple cada uno en la empresa. Señale con una "x" su respuesta a cada una de las preguntas, contestando a "sí", "no" o "más o menos" según corresponda. La encuesta es totalmente confidencial.					
¿He visto el manual de descripción de cargos y el organigrama de la organización?		SI		NO	
Número		Si	Más o menos	No	Comentarios
1	Las actividades que realizo se ajustan a mi cargo				
2	Considero que la distribución de actividades según el cargo es equitativa				
3	Conozco claramente el/los cargo/s que superviso y el/los cargo/s al que reporto				
4	Considero que el rol de cada colaborador está claro				
5	Conozco las funciones que debo desempeñar en la organización según mi cargo				
6	Tengo dudas respecto a las responsabilidades que corresponden a mi cargo				
7	Las actividades que realizo día a día se ajustan a las funciones que debería realizar según el manual de descripción de cargos				

8	Siento que el manual de descripción de cargos ha sido útil para mí y la organización				
9	Realizo actividades de las que no tengo un conocimiento previo				
10	Realizo actividades que no corresponden a las de mi cargo				
11	Considero que tener un manual de descripción de cargos y un organigrama ha ayudado al orden de la organización				
Total					
Gracias por su colaboración.					

## CONCLUSIONES

El proyecto “Crear un manual de funciones en el IDV” se da como la primera colaboración entre la carrera de Psicología de la USFQ con el departamento de Recursos Humanos del Independiente del Valle; se espera que esta sea la primera de muchas colaboraciones entre estas dos instituciones.

Este proyecto tuvo como objetivo el levantamiento y descripción de cargos tipo de esta organización, para así delimitar y comprender las actividades de cada uno de los colaboradores. Es común que en las organizaciones los ocupantes de los cargos realicen actividades que no les corresponden, por lo que es necesario contar con herramientas como la descripción de puestos para evitar este tipo de situaciones. Durante el levantamiento de información con los ocupantes de los cargos, se evidenció que existían confusiones relacionadas con el nivel de reporte, por lo que es fundamental para este club deportivo mantener actualizado su organigrama y comunicarlo activamente.

Para alcanzar el objetivo de levantar la información de actividades de todos los cargos tipo del Club IDV fue necesario contar con el apoyo de todos los trabajadores, que en su mayoría respondieron de manera ágil a nuestros requerimientos. En ciertos casos, hubo demoras, pero se solucionó esta dificultad gracias a un estrecho seguimiento por parte del equipo y de la Gerente de Recursos Humanos.

Una limitación que se experimentó durante el proyecto fue el escaso conocimiento de quienes levantaron los cargos sobre el funcionamiento de un club de fútbol y las actividades específicas de sus cargos tipo. Esto generó complicaciones al momento de agrupar actividades específicas en funciones más generales. Para enfrentar esta dificultad, se mantuvo una continua comunicación con la responsable de Recursos Humanos, para validar información y solventar cualquier duda.

A pesar de que este manual se construyó con una variedad de cargos que constituyen el IDV, pocos están vinculados a la realidad de otros equipos o empresas. Por lo cual, si se plantea la utilización de esta información, se debería realizar el mismo proceso determinando los distintos requerimientos de cada establecimiento.

Se considerará que el proyecto de la creación del manual ha cumplido con su objetivo, al generar una delimitación de actividades y roles dentro del IDV. Es decir, cuando cada colaborador entienda y tenga total comprensión de sus actividades, y si es que lo amerita, puedan generar un cambio en sus obligaciones para prevenir una sobrecarga laboral.

Una recomendación para que el funcionamiento de este manual se mantenga en el largo plazo es que se realice revisiones periódicas del mismo, esto con el fin de que la información no se vuelva obsoleta o en su defecto cambie drásticamente el esquema del manual.

## REFLEXIÓN FINAL

Cuando ingresé a estudiar la carrera de Psicología, tenía la idea clara de especializarme en la Psicología Clínica. En las clases de la universidad opté por tomar cursos de este ámbito y me enfoqué en desarrollar habilidades para esta profesión. Sin embargo, nunca dejé de lado la posibilidad de ampliar mis conocimientos en otras ramas de la carrera. La universidad nos da la posibilidad de tener una visión amplia de la Psicología ofreciendo cursos de muchos campos, esto fue lo que me impulsó y motivó a aprender más sobre la Psicología Organizacional. Este es ahora el campo profesional en el que me quiero especializar, pero no fue sino hasta la pandemia de COVID 19 que reflexioné sobre esto.

Durante la pandemia nuestra salud mental se vio afectada. Por consiguiente, me pregunté qué es lo que sucede con las personas y sus trabajos, pues veía a mi familia trabajar desde casa con muy poca motivación y con algunas trabas. Aquí comprendí que la Psicología Organizacional tiene un rol muy importante para que las personas se sientan bien en su entorno laboral, y, por ende, a nivel personal. Las organizaciones y empresas no estaban preparadas para un cambio tan drástico como el de la pandemia, pero lo que era cierto es que estas debían velar por el bienestar de sus trabajadores. La Psicología Organizacional, apoyó el abordaje de temas como el estrés, la ansiedad, el burnout, la motivación entre otros, pues esta plantea estrategias que busquen una salud integral en estos tiempos (Jácome, 2022). Esta motivación de querer que los trabajadores se sientan bien laborando se acopla a mi objetivo personal, pues yo quiero apoyar a las personas a cumplir sus objetivos de vida, y considero que a través de la Psicología Organizacional puedo dar una mano.

El Proyecto Integrador significó un reto para mí. Me considero una persona paciente con buenas habilidades comunicativas. Esto me ha permitido a lo largo de la carrera trabajar en grupo sin problema. Sin embargo, cada grupo es diferente y siempre se han presentado problemas. El equipo de Proyecto Integrador tenía a 6 personas con habilidades y

personalidades muy diferentes, con estilos de trabajo variados. Trabajamos entre personas que nos conocíamos y a la vez con personas que no conocíamos. Al ver esto, en un principio, me dio nervios, no obstante, trabajamos de tal manera que nuestra planificación se cumplió con éxito y todos aportamos. Cada uno desempeñó su rol y considero que esto permitió que todo fluya con claridad y tranquilidad. Algo que me gustaría cambiar de este trabajo en conjunto sería tener más conexión personal con cada compañero, pues pienso necesario conocer a las personas para trabajar de mejor manera.

Durante el desarrollo del Proyecto Integrado amplifiqué habilidades técnicas y blandas necesarias para mi vida profesional. Ahora que descubrí que deseo seguir el camino de la Psicología Organizacional comprendo que las habilidades de comunicación son indispensables, ya que dentro del ámbito empresarial se interactúa todo el tiempo con otras personas. Esto sucede especialmente en los Recursos Humanos, en donde se trabaja directamente con el capital humano. Con las entrevistas a los colaboradores del Independiente del Valle aprendí cómo llevar una entrevista y cómo realizar las preguntas adecuadas con cada persona. Por otro lado, aprendí de manera práctica cómo desarrollar un manual de funciones desde el inicio, pues fuimos más allá de la teoría y aplicamos lo que las fuentes nos enseñan.

Si bien los 4 años de carrera y el desarrollo del Proyecto Integrador han conllevado mucho esfuerzo y trabajo duro, ha sido un camino de aprendizaje y crecimiento. Cada clase, cada profesor, cada compañero y amigo han dejado una huella que me ha permitido encontrar mi camino. Tal vez, no está definido, pero de seguro que con lo aprendido y vivido cumpliré mi objetivo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrego, Y., & Baghin, M. (2017). Análisis de puesto. *Creación Del Manual de Análisis y Descripción de Puesto*, 24–27.  
<https://rdu.iaa.edu.ar/bitstream/123456789/1298/1/PG%20Abrego%20-%20Baghin.pdf>
- Alles, M. A. (2007). *Gestión por competencias: el diccionario*. Ediciones Granica SA.
- Ashworth, R.E., Boyne, A. & Entwistle, T. (2010). *Public Service Improvement: Theories and Evidence*. Oxford.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.
- Berenguel, A. S. (2002). La gestión por competencias: Una revisión crítica. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 30-48.
- Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Revista Interdisciplinar*, 97-115.
- Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & gestión*, 140-161.
- Cohen, W. M., Sauermann, H., & Stephan, P. (2020). Not in the job description: The commercial activities of academic scientists and engineers. *Management Science*, 66(9), 4108-4117.
- Cooney, T., & Faulkner, C. (2020). Importance of keeping job descriptions current. *Cincinnati Enquirer*. <https://www.proquest.com/newspapers/importance-keeping-job-descriptions-current/docview/2406849234/se-2?accountid=36555>

- De Martínez, M. A. M. (2020). Elaboración de manuales de funciones y cargos para empresas del guairá como estrategia metodológica del aprendizaje. *Ciencias Económicas, 1*(1), 102-104.
- Diantari, R. K., Syairudin, B., & Anshori, M. Y. (2016). IJERT-The Influence of Leadership, Job Description, Working Environment Toward Motivation and Employees Performance. A Study at Yang Ming Marine Transport Corp Surabaya. *International Journal of Engineering Research and Technology (IJERT)*.
- Domínguez, E. R. A., Jadán, B. E. V., Patiño, E. A. M., Bombón, O. R. A., & Cárdenas, R. E. G. (2019). The impact of Focus Groups as a market research tool. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valore, 6* (Special).
- Gatewood, R., Feild, H. S., & Barrick, M. (2015). *Human resource selection*. Cengage Learning.
- Gillman, N. (2018). The Importance Of Down-To-Earth Job Titles And Descriptions. *Talent Acquisition Excellence Essentials*. <https://www.proquest.com/magazines/importance-down-earth-job-titles-descriptions/docview/2158001268/se-2?accountid=36555>
- Gómez, S., & Opazo, M. (2008). Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite. *IESE Business School, Universidad de Navarra. DI, (75)*.
- Gundumogula, M. (2020). Importance of focus groups in qualitative research. *International Journal of Humanities and Social Science (IJHSS), 8*(11), 299-302.
- Heathfield, P. C. (2004). *How to develop a job description*. Canada: Rob Manaiigre Recruiting.
- Hendri, M. D., Abdul, M. H., & Muhamad, R. (2019). The influence of job analysis on organizational performance: empirical evidence from manufacturer company in

indonesia using pls-sem. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 93(9).

Independiente Del Valle. (2021, 16 agosto). *Cuerpo Técnico*. Independiente del Valle - Página Oficial. Recuperado 12 de febrero de 2022, de <http://www.independientedelvalle.com/cuerpo-tecnico-independiente-del-valle/>

Jácome, I. E. B. (2020). Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 26-34.

Kumar, S. (2017). Human Resource Development. *IGNOU*.

Lis, S. J. (2017). Saved—Or Sunk—By the Job Description?: Keep job descriptions current and accurate to prevent liability. *HRNews*. <https://www.proquest.com/trade-journals/saved-sunk-job-description/docview/2023413603/se-2?accountid=36555>

Menary, J., Stetkiewicz, S., Nair, A., Jorasch, P., Nanda, A. K., Guichaoua, A., ... & Davies, J. A. (2021). Going virtual: Adapting in-person interactive focus groups to the online environment. *Emerald Open Research*, 3, 6.

Mero-Vélez, J. M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*, 84-102.

Minton-Eversole, T. (2020). Updating Job Descriptions During the Pandemic: As job duties change during the pandemic, don't forget to update job descriptions. *HRNews*. <https://www.proquest.com/trade-journals/updating-job-descriptions-during-pandemic/docview/2463648926/se-2?accountid=36555>

Llopis Goig, R. L. (2012). El “organigrama informal” de una empresa. Análisis de un caso mediante la aplicación. *Capital Humano*, 231.

- Pató, B. S. G. (2017). Formal options for job descriptions: theory meets practice. *Journal of Management Development*, 36(8), 1008–1028. doi:10.1108/jmd-01-2016-0019
- Peralta Yagual, X. T. (2017). Estudio del orgánico estructural y de las descripciones y análisis de cargos. Propuesta de actualización del organigrama estructural y del manual de funciones de una empresa industrial manufacturera.
- Pride, W. M., Hughes, R.J. & Kapoor, J.R. (2019). *Foundations of Business*, 6th Edition. Cengage.
- Pozo, G. Q., & Ramírez, P. P. (2020). Importancia de la implementación de manuales de funciones en empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 2(2), 12-20.
- Raju, K. K., & Banerjee, S. (2017). A study on job description and its effect on employee performance: case of some selected manufacturing organizations in the city of pune, India. *Int. J. Latest Tech. Eng. Manag. Appl. Sci.(IJLTEMAS)*, 6(2), 2278-2540.
- Ramhit, K. S. (2019). The impact of job description and career prospect on job satisfaction: A quantitative study in Mauritius. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-7.
- Rodríguez, H. (2020). Descripción de puesto. *Planeación Del Capital Humano*, 2–4.  
<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/19793/lectura-descipcion-puestos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rojas, J. (2019). Actualización de la estructura organizacional de la empresa Pezzani y Otárola Ltda.: para implementar las respectivas descripciones de cargo.  
<http://reporbib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/2723>

- Sáiz, M. G. (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 473-497.
- Schulte, S. B., Kay, A., Potosky, D. & Renard, M. (2018). *Teaching Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing.
- Sikula, A. F. (1991). Administración de recursos humanos en empresas. In *Administración de recursos humanos en empresas* (pp. 503-513).
- Switasarra, A. V., & Astanti, R. D. (2021). Literature Review of Job Description: Meta-analysis. *International Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 3(1), 33-44.
- Talancón, H. P. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130.
- Téllez Villamil, J. A., Castañeda Pérez, J. F., & Cortés Franco, A. F. (2022). Factores críticos del entorno externo para las organizaciones: una mirada frente al mundo vuca. <http://hdl.handle.net/20.500.12237/2282>
- Tepebasi, S., & Kozanoglu, I. (2021). Personnel Requirements Including Job Descriptions. In *Quality Management and Accreditation in Hematopoietic Stem Cell Transplantation and Cellular Therapy* (pp. 53-60). Springer, Cham.
- The Open University of Hong Kong (2016). *Human Resource Management*. Open Textbooks for Hong Kong. [https://www.opentextbooks.org.hk/system/files/export/32/32088/pdf/Human\\_Resource\\_Management\\_32088.pdf](https://www.opentextbooks.org.hk/system/files/export/32/32088/pdf/Human_Resource_Management_32088.pdf)
- Udoh, U. (2018). Job analysis and desing. *Research Gates*. [https://www.researchgate.net/publication/327825560\\_Job\\_Analysis\\_and\\_Design](https://www.researchgate.net/publication/327825560_Job_Analysis_and_Design)

- U.S. Department of Labor, Employment and Training Administration (USDOL/ETA). (19 abril, 2022). *ONet On Line*. <https://www.onetonline.org/>
- Villafuerte, C. (2018). Diseño organizacional. *Elaboración de Un Manual de Funciones Para El Departamento Administrativo de Una Empresa Pública de Servicios*, 12–16. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2424/1/76688.pdf>
- Vinueza, S., & Morán, D. (2016). Descripción y análisis de cargos en el Departamento de Administración del Talento Humano de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 274-285.
- Waters, L. D., Mironova, O., & Stobinski, J. X. (2017). The Many Potential Uses for a Job Analysis. *Journal of the Association for Vascular Access*, 22(3), 124–128. doi:10.1016/j.java.2017.06.007
- Weerakoon, R. K. (2016). Human resource management in sports: A critical review of its importance and pertaining issues. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 69(1), 15-21.
- Yudiche, B., & Daniel, F. (2021). Elaboración de un análisis y descripción de puestos para el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí. Estudio de Caso. Repositorio Nacional CONACYT.
- Saver C. (2017). OR leader job analysis helps sort out roles, responsibilities. *OR manager*, 33(4), 1–11.
- OCDE. (2016). Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2017. Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/9789264266391-es>

- OCDE. (2016b). Ficha Factual Ecuador. Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2017. Éditions OCDE, Paris.
- Goswami, A. (2018). Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations. *Journal of Advances and Scholarly Researches in Allied Education*, 15(3), 128–135. <https://doi.org/10.29070/15/57308>
- Lohman, L. (2020). Strategic Hiring: Using Job Analysis to Effectively Select Online Faculty. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 23(3), 1–16. Retrieved from <https://login.ezproxy.lib.purdue.edu/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=146047890&site=ehost-live>
- Ilany, E., Lumbanraja, P., & Zarlis, M. (2020). The Effect of Job Description and Job Stress on Performance of Employees with Employment Satisfaction as Intervening Variables in PT Bess Finance Medan. *International Journal of Research and Review (Ijrrjournal.Com)*, 7(6), 298.
- Pitaloka, K., Mulyatini, N. y Kasman. (2019). Pengaruh Job Description dan Job Satisfaction terhadap kinerja karyawan (Suatu Studi Pada PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis). *Gestión empresarial y espíritu empresarial*, 1, 42–58. Obtenido de <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/bmej/article/view/2289>
- Johari, K. S. K., & Amat, M. I. (2019). Malaysian School Counsellors' Challenges in Job Description, Job Satisfaction and Competency. *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(19), .
- Pantoja-Rodríguez, J. P., Vera-Gutiérrez, S. E., & Avilés-Flor, T. Y. (2017). Riesgos laborales en las empresas. *Polo del conocimiento*, 2(5), 833-868.
- Caldwell, C., & Anderson, V. (2019). *Human Resource Management: A Transformative Approach (Management Science - Theory and Applications)*. Nova Science Pub Inc.

## ANEXO A: Primer formulario

<b>Independiente del Valle</b>	
<p>Estimado colaborador(a) le pedimos que llene este formulario de las actividades de su cargo. A continuación se le pedirá información sobre:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Nombre del cargo, nombre del jefe inmediato, área, etc.</li> <li>2) La misión del cargo, es decir su objetivo general.</li> <li>3) Listado de actividades de su puesto de trabajo.</li> <li>4) Un listado de posibles habilidades para que seleccione aquellas que considere necesarias para desempeñar su labor.</li> </ol> <p>Si tienes dudas sobre cómo llenar este formulario contáctate con: María de la Paz Díaz para solventar cualquier inquietud.</p>	
Nombre	
Cargo	
Área	
Jefe inmediato (Nombre y apellido)	
<p>Enumere con una pequeña descripción 10 funciones que realiza dentro de su puesto de trabajo en el IDV. Inicie cada actividad con un verbo en infinitivo (Ej. Gestionar, apoyar, limpiar, etc.) Ejemplo: Cargo: Trabajador Social.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Gestionar y Programar Proyectos Sociales dirigido a equilibrar condición vida laboral y personal de los colaboradores.</li> <li>2) Administrar el Bienestar Laboral y Social de Colaboradores y Jugadores Formativas IDV.</li> <li>3) Apoyar a SSO y SI en actividades relacionadas TTHH.</li> </ol>	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

Independiente del Valle	
<p>Describe la misión de su cargo en 3 líneas (piense en el objetivo principal de su labor)  <b>Ejemplo:</b>  <b>Misión del cargo de Trabajador Social: Buscar el desarrollo del colaborador para que sea más eficiente, optimizando su calidad de vida a través de programas, proyectos de bienestar laboral, contribuyendo a la satisfacción de sus necesidades esenciales, seguridad y protagonismo; logrando su transformación personal y profesional siguiendo la estrategia del área de Talento Humano.</b></p>	
<p><b>Habilidades</b></p>	
<p>• <b>Marque con una X todas las habilidades que considere necesarias para realizar su trabajo.</b></p>	
	<p><b>Adaptabilidad/Flexibilidad:</b> el trabajo requiere estar abierto al cambio (positivo o negativo) y a una variedad considerable en el lugar de trabajo.</p>
	<p><b>Pensamiento analítico:</b> el trabajo requiere analizar información y usar la lógica para abordar cuestiones y problemas relacionados con el trabajo.</p>
	<p><b>Atención a los detalles:</b> el trabajo requiere tener cuidado con los detalles y ser minucioso al completar las tareas laborales.</p>
	<p><b>Preocupación por los demás:</b> el trabajo requiere ser sensible a las necesidades y sentimientos de los demás y ser comprensivo y servicial en el trabajo.</p>
	<p><b>Cooperación:</b> el trabajo requiere ser agradable con los demás en el trabajo y mostrar una actitud cooperativa y de buen carácter.</p>
	<p><b>Confiabilidad:</b> el trabajo requiere ser confiable, responsable y cumplir con las obligaciones.</p>
	<p><b>Independencia:</b> el trabajo requiere desarrollar una forma propia de hacer las cosas, guiarse con poca o ninguna supervisión y depender de uno mismo para hacer las cosas.</p>
	<p><b>Innovación:</b> el trabajo requiere creatividad y pensamiento alternativo para desarrollar nuevas ideas y respuestas a los problemas relacionados con el trabajo.</p>
	<p><b>Integridad:</b> El trabajo requiere ser honesto y ético.</p>
	<p><b>Liderazgo:</b> el trabajo requiere la voluntad de liderar, hacerse cargo y ofrecer opiniones y dirección.</p>
	<p><b>Autocontrol:</b> el trabajo requiere mantener la compostura, controlar las emociones, controlar la ira y evitar el comportamiento agresivo, incluso en situaciones muy difíciles.</p>
	<p><b>Ayudar y cuidar a otros:</b> proporcionar asistencia personal, atención médica, apoyo emocional u otro cuidado personal a otros, como compañeros de trabajo, clientes o pacientes.</p>
	<p><b>Coordinar el trabajo y las actividades de otros:</b> hacer que los miembros de un grupo trabajen juntos para realizar tareas.</p>
	<p><b>Desarrollo y formación de equipos:</b> fomentar y fomentar la confianza mutua, el respeto y la cooperación entre los miembros del equipo.</p>
	<p><b>Resolver conflictos y negociar con otros:</b> Manejar quejas, resolver disputas y resolver quejas y conflictos, o negociar con otros.</p>
	<p><b>Capacitar y enseñar a otros:</b> identificar las necesidades educativas de otros, desarrollar programas o clases de educación o capacitación formales y enseñar o instruir a otros.</p>
	<p><b>Coordinación:</b> ajustar las acciones en relación con las acciones de los demás.</p>
	<p><b>Orientación al servicio:</b> buscar activamente formas de apoyar en los procesos o actividades de las otras áreas y/o compañeros de trabajo.</p>

## ANEXO B: Plantilla de descriptivo de cargo (Ejemplo)

### I. DATOS GENERALES

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	
<b>ÁREA:</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b>	
<b>REPORTA AL CARGO:</b>	
<b>SUPERVISA AL CARGO:</b>	

### II. REQUISITOS DEL CARGO

REQUISITOS	DESCRIPCION
NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	
ESPECIALIZACIÓN	
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS REQUERIDOS	
CERTIFICACIONES / LICENCIAS	
IDIOMA / NIVEL	
EXPERIENCIA LABORAL	

### III. MISIÓN DEL CARGO

### IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO

FUNCIONES PRINCIPALES	ACTIVIDADES RELACIONADAS A LAS FUNCIONES PRINCIPALES:

### V. COMPETENCIAS DEL CARGO (Ejemplo)

COMPETENCIA	DESCRIPCION
COOPERACION	

INTEGRIDAD	
INNOVACIÓN	
ADAPTABILIDAD/FLEXIBILIDAD	
CONFIABILIDAD	
PENSAMIENTO ANALÍTICO	

#### VI. RECURSOS QUE UTILIZA EL CARGO

RECURSOS	DESCRIPCION
EQUIPOS:	
HERRAMIENTAS:	
PRODUCTOS/MATERIALES/INSUMOS:	

#### VII. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DEL CARGO

CONDICIONES DE TRABAJO	DESCRIPCION
JORNADA LABORAL:	
CONDICIONES FISICAS DEL PUESTO: - Medio Ambiente - Lugar y posición en el que realiza el trabajo	
RIESGOS DE ENFERMEDADES PROFESIONALES:	
CONDICIONES PSICOLOGICAS DEL PUESTO:	

#### VIII. PROFESIOGRAMA (Ejemplo)



## ANEXO C: Diccionario de competencias

### COMPETENCIAS LABORALES IDV

Seleccionar los 5 estilos de trabajo PRINCIPALES que UD. requiere para el cumplimiento de sus actividades diarias en el trabajo

- 1. Adaptabilidad/Flexibilidad:** el trabajo requiere estar abierto al cambio (positivo o negativo) y a una variedad considerable en el lugar de trabajo.
- 2. Pensamiento analítico:** el trabajo requiere analizar información y usar la lógica para abordar cuestiones y problemas relacionados con el trabajo.
- 3. Atención a los detalles:** el trabajo requiere tener cuidado con los detalles y ser minucioso al completar las tareas laborales.
- 4. Preocupación por los demás:** el trabajo requiere ser sensible a las necesidades y sentimientos de los demás y ser comprensivo y servicial en el trabajo.
- 5. Cooperación:** el trabajo requiere ser agradable con los demás en el trabajo y mostrar una actitud cooperativa y de buen carácter.
- 6. Confiabilidad:** el trabajo requiere ser confiable y responsable, y cumplir con las obligaciones.
- 7. Independencia:** el trabajo requiere desarrollar una forma propia de hacer las cosas, guiarse con poca o ninguna supervisión y depender de uno mismo para hacer las cosas.
- 8. Innovación:** el trabajo requiere creatividad y pensamiento alternativo para desarrollar nuevas ideas y respuestas a los problemas relacionados con el trabajo.
- 9. Integridad:** El trabajo requiere ser honesto y ético.
- 10. Liderazgo:** el trabajo requiere la voluntad de liderar, hacerse cargo y ofrecer opiniones y dirección.
- 11. Autocontrol:** el trabajo requiere mantener la compostura, controlar las emociones, controlar la ira y evitar el comportamiento agresivo, incluso en situaciones muy difíciles.
- 12. Ayudar y cuidar a otros:** proporcionar asistencia personal, atención médica, apoyo emocional u otro cuidado personal a otros, como compañeros de trabajo, clientes o pacientes.
- 13. Coordinar el trabajo y las actividades de otros:** hacer que los miembros de un grupo trabajen juntos para realizar tareas.
- 14. Desarrollo y formación de equipos:** fomentar y fomentar la confianza mutua, el respeto y la cooperación entre los miembros del equipo.
- 15. Resolver conflictos y negociar con otros:** Manejar quejas, resolver disputas y resolver quejas y conflictos, o negociar con otros.
- 16. Capacitar y enseñar a otros:** identificar las necesidades educativas de otros, desarrollar programas o clases de educación o capacitación formales y enseñar o instruir a otros.
- 17. Coordinación:** ajustar las acciones en relación con las acciones de los demás.
- 18. Orientación al servicio:** buscar activamente formas de apoyar en los procesos o actividades de las otras áreas y/o compañeros de trabajo.